

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA
KATKILARI VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET İZGİ

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA
KATKILARI VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET İZGİ

Danışman: YRD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AHMET İZGİ'nin 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.05.2007 tarih ve 2007-6/31 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 22.11.2007

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜLFETTİN ÇELİK



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	
ABSTRACT	
TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
GİRİŞ.....	1
1. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAM VE TANIMLAR.....	5
1.1. Performans Tanımı.....	5
1.2. Performans Değerleme Kavramı.....	6
1.3 Performans Değerlemenin Gereği, Önemi ve İçeriği.....	8
1.4. 360 Derece Performans Değerleme Kavramı	13
1.5. 360 Derece Performans Değerlemenin Amaçları	14
1.6. 360 Derece Performans Değerlemenin Gereği, Önemi ve İçeriği	15
1.7 Perakende Mağazacılık.....	19
1.8 Perakende Mağaza Tanımı.....	20
1.9 Perakende Mağaza Çeşitleri.....	22
1.10 Perakende Mağaza Örgüt Yapıları.....	25
2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARMADAKİ ETKİNLİĞİ.....	32
2.1 Eğitim ve gelişme ihtiyacının belirlenmesine yönelik faktörlerin belirlenmesi.....	35
2.2 360 derece performans değerlemesinin eğitim ve geliştirme işlevlerine katkısı.....	37
2.3 360 derece performans değerlendirme sonuçlarının eğitim süreçlerine uygulanması	38
2.4 360 Derece Performans Değerleme Sonuçlarının İyileştirilmesine Yönelik Eğitimlerin Planlanması ve Bütçelenmesi.....	39

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI..... 43

3.1 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Örgüt Açısından Katkıları

3.1.1 Finansal Katkıları.....	43
3.1.2 Karlılık Yönünden Katkıları.....	44
3.1.3 İmaj Yönünden katkıları.....	45
3.1.4 Tanıtım ve İtibar Yönünden Katkıları.....	46
3.1.4.1 İtibar (saygınlık).....	46
3.1.4.2 Kurumsal İtibar Kavramı.....	48
3.1.4.3 İtibar Kavramının Önemi.....	50
3.1.4.4 İtibar Oluşum Süreci.....	52
3.1.4.5 Kurumsal İtibar Değeri.....	53
3.1.5 Müşteriye Katkıları.....	54
3.2 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Yönetici Açısından Katkıları.....	55
3.2.1 Ücret Yönetimine Etkileri.....	56
3.2.2 Kariyer Yönetimine Etkileri.....	57
3.2.3 Stratejik Planlamaya Etkileri.....	61
3.2.3.1. Stratejik Planlama Nedir?.....	62
3.2.3.2 Stratejik Planlama/Yönetim.....	62
3.2.4 Rotasyon ve Mağazalar Arası Değişim Kararlarına Etkileri.....	65
3.2.5 Personel Devir Hızına ve Sözleşme Yenilemeye Etkileri.....	66
3.2.6 İnsan Kaynakları Planlamasına Etkileri.....	66
3.3 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilenler Açısından Katkıları.....	70
3.3.1 Kişisel Gelişime ve Motivasyona Etkileri.....	71
3.3.2 Mesleki Gelişim Yönüne Etkileri.....	72

4 .UYGULAMA.....	75
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	76
4.2 Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi.....	76
4.3 Verileri Toplama Aracı.....	76
4.4 Verileri Toplama Yöntemi.....	77
4.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	77
4.6 Bulgular ve Değerlendirme.....	78
4.6.1 Araştırma Kapsamındaki Firmaların ve Yöneticilerin Genel Özellikleri...	78
4.6.2 Anket Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme tabloları.....	79
4.7 Sonuç ve Öneriler	106
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	114

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	60
Tablo 2: Ortalama Yaş Dağılım Tablosu.....	87
Tablo 3: Kadın-Erkek Yönetici Dağılımı Tablosu.....	88
Tablo 4: Yöneticilerin Ortalama Eğitim Durumları Tablosu.....	89
Tablo 5: 360 Derece Performans Değerleme Uygulaması.....	91
Tablo 6: Performans Değerlemenin Organizasyona Yararı.....	92
Tablo 7: Performans Değerlemenin Çalışanlara Yararı.....	93
Tablo 8: Performans Değerlemenin Yöneticilere Yararı.....	94
Tablo 9: Performans Değerlemenin Eğitim İhtiyacını Belirlemedeki Yeri.....	95
Tablo 10: Performans Değerlemenin Eğitim ve Geliştirme Planları için Kullanımı...	96
Tablo 11: Performans Değerlemenin Müşteriye Yansıması.....	97
Tablo 12: Performans Değerlemenin Geribildirim İçin Kullanımı.....	98
Tablo 13: Performans Değerlemenin Ciro ve Karlılığa Etkileri.....	99
Tablo 14: Performans Değerlemenin İmaja Katkısı.....	100
Tablo 15: Performans Değerlemenin Müşterinin İtibarına Etkisi.....	101
Tablo 16: Performans Değerlemenin Hizmet Kalitesine Yansıması.....	102
Tablo 17: Performans Değerlemenin İletişim Etkinliğine Etkisi.....	103
Tablo 18: Performans Değerlemenin Çalışanlarla Paylaşılması.....	104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Davranış ve Performans İlişkileri.....	8
Şekil 1.2 : İnsan Kaynakları Devri İçinde Performans ve Değerleme.....	12
Şekil 1.3 : 360 Derece Performans Değerleme Akış Şeması.....	15

GENEL BİLGİLER

Adı Soyadı	:	Ahmet İZGİ
Anabilim Dalı	:	İşletme
Programı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	:	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans - Haziran 2007
Anahtar Kelimeler	:	360 Derece Performans Değerleme, Perakende Mağazacılık

ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI VE BİR UYGULAMA

Bu tez çalışmasında 360 derece performans değerlendirme sisteminin perakende mağazacılık sektörüne katkıları üzerinde durulmuştur. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan perakende sektöründeki şirketler incelenmiştir. Sistemin uygulama sonuçları üzerinde anket uygulaması yapılmış, olumlu, olumsuz katkıları irdelenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanması halinde birçok olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sonuçlarından çok amaçlı yararlanılabiliyor olması sistemin etkinliğini artıran önemi avantajlarından birisidir. Sistemin etkinliğini zayıflatan değerlendirme hataları azaltıldığı ölçüde daha sağlıklı sonuçlar almak mümkündür. Son tüketiciye hizmet veren perakende mağazacılık sektörü geniş yelpazede bir hedef kitleye hizmet vermesi nedeniyle çalışanların da çok yönlü değerlendirilmeleri önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç da 360 derece performans değerlendirme sisteminin sonuçlarından ve verilerinden yararlanılarak giderilebilir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name Surname : Ahmet İZGİ
Field : Business Administration
Programme : Human Resources Management
Supervisor : Assistant Professor Mehmet Emin OKUR
Degree Awarded and Date : Master - June 2007
Keywords : 360 Degree Performance Evaluation,
Retail Marketing

ABSTRACT

THE ADDITION OF 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM TO THE RETAIL MARKETING AND AN APPLICATION

This thesis focuses on the addition of 360 degree performance evaluation system to retail marketing. The companies, which perform the 360 degree performance evaluation system, are examined. There is an application about result of system's performance and its positive and negative sides are scrutinized. When 360 degree performance evaluation system is performed effectively, it is seemed clearly that, system gives chances to firms to have a lot of utilities. 360 degree performance evaluation system's results can be used in so many ways, which give more effective benefits to companies. When system's evaluation mistakes are decreased to the lowest level, it is possible to have fine results from the performance evaluation system. The retail marketing, which is used to serve to the last consumer, works in a wide scale of target society, so that creates an urgent need in evaluation of performance. This performance can be evaluated by 360 degree performance evaluation system's datum and results.

GİRİŞ

Ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak perakende mağazacılık sektörü de hızla gelişmektedir. Özellikle büyük firmaların rekabet üstünlüğünü elde tutmak, pazarın kontrolünü sağlamak, markaların fiyat tekeline kırmak amacıyla zincir mağazalar oluşturmaya yönelmeleri perakende mağazacılık sektörünün gelişimini hızlandırmıştır.

Mağazacılık artık, küçük ölçekli işletmeler olmaktan çıkarak, profesyonel işletmeciler tarafından yönetilen, yetişmiş personelin çalıştığı kurumsal işletmelere dönüşmektedir.

Bu rekabet ortamı içinde başarı, insan faktörünü iyi değerlendirebilen, hizmet ve sunum kalitesiyle farklılık oluşturan işletmelerin olacaktır. Burada öne çıkan en önemli faktör yetişmiş insan gücüdür.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek ve ayakta kalabilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Ebetteki fark, sadece teknoloji ile yaratılamaz. Teknoloji, onu kullanan bilinçli, yetişmiş insanlarla bir şey ifade eder. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür.

Dolayısıyla, işletmelerde gerçek başarıya ulaşmanın tek yolu “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmektir. Bu amaçla “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını otak bir noktada birleştirebilen, çalışanlarını sürekli motive edebilen ve onlarda heyecan yaratabilen işletmeler gelecekte istenen farkı yaratabileceklerdir.

Ayrıca, çalışanların iş yerindeki performansları üzerinde geribildirim almaya, yani diğer bir ifadeyle işini kurumun, üstünün veya çalışma arkadaşlarının gözünde nasıl yaptığı ile ilgili bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Bu geribildirim hem kendisine bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkânı tanıyacak, hem kurumu tarafından dikkate alındığı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterecek, hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratacaktır. Bir kurumda performans değerlendirmenin varlığı bile çalışana, kurumunun onun bireysel gelişimi ve performansı ile ilgilendiği bilgisini

verecektir. Elde edilen veriler ışığında kişisel gelişimi için neler yapılabileceğini düşünecek, kendisinin ve kurumunun geleceğini daha iyi değerlendirecektir.

Rekabette üstünlüğü sağlayabilmek, hizmet sunumundaki farklılık ve gelişmiş insan kaynağı potansiyeli ile mümkün olabilir. Elde edilen başarıların sürekliliği çalışanların, gelişime açık olmaları ve kendilerini yenilemeye istekli olmalarına bağlıdır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin bu yöndeki verilerini yöneticilerin etkin bir biçimde kullanmaları etkinliklerini arttıracaktır.

360 Derece Performans Değerleme Sistemini diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri “geri besleme” özelliğidir. Bu anlamda ortaya çıkan en önemli veri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde alınmaktadır. Çalışanlarla yakın ilgi ve farklı bakış açılarını gösteren bu yaklaşım eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak tespitinde daha isabetli olmaktadır.

Bu araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemi verilerinden etkin bir şekilde yararlanan firmaların sistemi uygulama sonrası farklılıkları üzerinde durulmuştur. Sistemin en etkin yönü müşteri değerlemelerine de açık olmasıdır. Bu sayede beklentileri doğru görebilmek ve buna göre iyileştirmelerde bulunabilmek daha kolaydır.

Araştırmamızın birinci bölümünde performans değerlendirme sisteminin tanımı, amacı ve faydaları, 360 derece performans değerlendirme sisteminin tanımı, amacı, faydaları ve eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmadaki etkileri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın perakende mağazacılık sektöründe yapılması nedeniyle de perakende mağazacılık ve işleyişi konusunda bilgi verilmiştir.

Araştırmamızın ikinci bölümünde sistemin, çalışanların gelişim süreçlerine önemli kazanımlar sağlayacak olan eğitim ve geliştirme ihtiyacının ortaya çıkarılmasına yönelik katkıları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde de 360 derece performans değerlendirme sisteminin perakende mağazacılık sektörüne örgüt açısından katkıları, finansal, imaj ve itibar yönünden katkıları; müşterilere yansıyan katkıları ve sektörel çalışanlara yönelik katkıları üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmelerde uygulama öncesi ve sonrası gelişim farklılıklarına yönelik bir anket uygulaması yapılmış, bu anket sonuçlarıyla ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bu araştırmada, mağaza sayısı 25 ve daha üzeri zincir mağaza grupları ve çalışan toplam personel sayısı altı yüz ve üzeri olan mağazalar örneklenmiştir.

Perakende sektöründe performans değerlendirme sistemi uygulamaları yeni olmakla birlikte, sistemin olumlu sonuçlarını alan firmalar düzenli bir şekilde kullanılmaktadırlar.

-BİRİNCİ BÖLÜM-

360 DERECE PERFORMANS KAVRAMI VE PERAKENDE MAĞAZACILIK SEKTÖRÜ

1. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAM VE TANIMLAR

1.1. Performans Tanımı

Performans kelimesi, Türkçe'ye Fransızca'dan giren, eş anlamlıları “*başarım*” veya “*verim gücü*” olarak tanımlanan bir kelimedir¹. Dilimize spor ve sanat dalları terimi olarak giren kelimenin günümüzdeki en yaygın kullanıldığı alanlardan biri artık işletmelerdir.

Bu sözcük, işletme biliminde teknik bir anlam kazanmış ve değerlendirme kelimesiyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. “Değerlemek” kelimesi Türk Dil Kurumu resmi web sitesinde “değer belirtmek” , “değerleme” kelimesi ise “değerlemek işi” olarak tanımlanmaktadır².

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır³.

Bu tanımlara bakarak performansı, çalışanın genel olarak işinde ne ölçüde başarılı olduğunu belirleme, potansiyel kapasitesi, iş başarma gücü olarak tanımlayabiliriz.

Performans kavramı sözlük anlamı açısından; bir faaliyetin/hareketin gerçekleştirilmesi, bir talebin, sözün ya da isteğin yerine getirilmesi, başarımlar, takat sınırı, bir oyunda bir karakterin canlandırılması, halka açık bir sunum ya da gösteri, gerçekleştirilebilir yeterliliği; etkinlik, bir mekanizmanın çalışma şekli, bir etkiye karşılık verme şekli; davranış, gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Tanımlarında da görüldüğü gibi “performans” kavramı farklı anlamlar taşıyabilmektedir.

Üzerinde çok tartışılan bir kavram olmasına rağmen performans sözcüğünün, halen net bir tanımı yapılamamış, “performans yönetimi”, “performans değerlendirme” vb. gibi birçok yönetim kavramı üzerinde de ortak bir anlayış oluşturulamamıştır. Çünkü

¹ Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi,

<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=performans>, Erişim Tarihi, Aralık 2006.

² Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi

<http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/sozbul.asp?KELIME=de%F0erleme>, Erişim Tarihi Aralık 2006.

³ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2.Baskı, 2000, s. 206.

“performans” kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır. Aynen büyüklük, uzunluk v.b. tanımlamalarda olduğu gibi performans da “göreceli” olarak tanımlanabilir. Bu yüzden tek bir performans tanımı yerine düşük, orta, ortalama, beklenen, yüksek v.b. nitelemeler ile daha net bir tanım yapmaya çalışırız.

1.2. Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme; bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir. Tanımlanan başarı seviyesinin, daha önceden tanımlanan standart ölçütlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Burada önemli olan neyi, niçin, nasıl ve ne zaman ölçeceğinizdir. Bütün bu sorulara verilecek doğru cevaplar, bizi doğru sonuca ulaştıracaktır.

Bazı kaynaklarda performans değerlemenin tanımları aşağıdaki gibidir;

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁴.

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur⁵.

Bu tanımlardan hareketle performans değerlemeyi, genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

İşletmelerde verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, terfi ve rotasyon kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlemesi önem taşımaktadır⁶.

⁴ Cavide Uyargil **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım, İstanbul, 2000, s. 206..

⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:246, İstanbul, 1991, s. 168.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır⁷.

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁸.

Performans değerlendirme uygulamaları asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu, örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliğini hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlemenin bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir. Bireyin davranışı ve performansın etkisini Şekil 1.1'deki gibi gösterebiliriz.

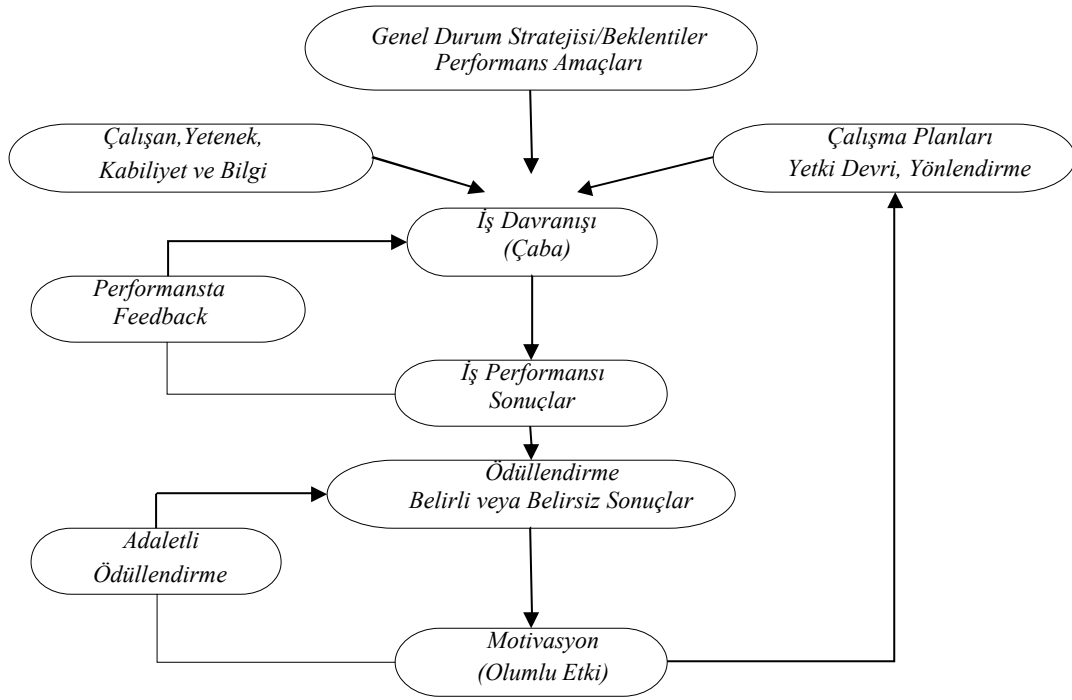
Performans ögesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletme de, çok karmaşık bir yapıya sahip olan "insanı değerlemek" olgusu; malı, makine ve binaları değerlemekten çok daha zordur. Özünde performans değerlemenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır.

Özet olarak, performans değerlemesi yapmanın iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinden elde edilen bilgilere dayanır. İkinci amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Tüm bunlar çalışan verimliliğini maksimum düzeyde elde edebilmede ciddi veriler sağlamaktadır.

⁶ Türkel A. Uluçınar, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, İstanbul, 1998, s. 50.

⁷ Z. Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998, s. 1.

⁸ İhami Findıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 1999. s. 297.



Şekil 1, 1: Davranış ve Performans İlişkileri ⁹.

1.3 Performans Değerlemenin Gereği, Önemi ve İçeriği

Performans değerlendirme, beklenen ve planlanan sonuçların gerçekleşen değerlerle karşılaştırarak farklılıkları belirleme ve değerlendirme faaliyetidir¹⁰.

Tüm çalışan personelin performansı kendi özelliklerine göre sürekli olarak değişir. Eğer işletmede biçimsel bir performans değerlendirme sistemi yoksa değerlendirme, yanlış veya yetersiz değerlemenin tüm olumsuzluklarını bünyesinde toplarken avantajlarından uzaklaşır. Yönetici veya işgörenin arkadaşlarının kaba gözlemlerine dayalı olan biçimsel olmayan değerlendirme sistemi, işgöreni yaptığı işin kalitesine göre değerlendirmekten çok, değerlendirmeyi yapan kişinin bireysel özellik ve eğilimlerine göre sonuçların ortaya çıkmasına yol açar. Biçimsel olarak bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmediği işletmelerde yönetici tüm elemanlarını bölümünün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendirebilir.

⁹ Walker J.W., **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992, s. 259.

¹⁰ İsmet BARUTÇUGİL , **Performans Yönetimi**.1.Baskı.İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 203.

Performans değerleme sistemi biçimsel olarak düzenlenmiş olmak kaydıyla, kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlarla ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir. Bu tür değerlemeler, yapılan çalışmayı yöneticinin kişisel eğilimlerinden uzaklaştırır, kişileri basit, algıya dayalı faktörlerde değerlenmekten kurtarır. Biçimsel değerlemenin yapılabilmesi ise, bu amaçla geliştirilen yöntemlerden birisinin kullanılması ile veya bu yöntemlere benzer bir tekniğin işletmenin bünyesine uyarlanması ile mümkün olabilir¹¹.

Performans değerleme tekniklerinin değişik amaçları vardır. cret artışlarına (eğer organizasyon “iyi işe - iyi ücret” sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinden elde edilen bilgilere dayanır¹². şüphesiz değerleme tekniklerinin işletmede kullanımının ilk kabul edilir amacı işgörenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmasıdır.

Literatür taramasında değişik performans değerleme tekniklerinin bulunduğu görülür. İşletmeler bu tekniklerden kendilerine göre yeterli olanları seçmek durumundadırlar. Bu tekniklerden bazıları performans değerleme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilcek yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik değerleme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlemeler yapabilmek için geliştirilmiş ağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.

Performans değerleme sistemlerinde kullanılan ölçütler kapsadıkları bilgiler açısından çeşitli şekillerde ele alınabilirler. Genel izgileriyle değerlemeye temel olan kriterler;

- Bireysel zellikler,
- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,

¹¹ İlhan Erdoğan, a.g.e., s.178.

¹² Margaret J. Palmer, ” **Performans Değerlendirmeleri**” Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 9.

- Bireyin ilişki ve davranışları

şeklinde toplayabiliriz. Bu temel ölçütler, kendi içinde de alt ölçütlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir; İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, sağlık, fiziksel görünüş v.b. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği farklı boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir¹³.

Performans Değerlendirme sisteminin belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yöneticiler) , değerlendirilen (astlar) , ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar¹⁴.

Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları:

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması, bazı yöneticiler tarafından pek iş,külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir:

Performans Değerlendirme Yolu İle Yöneticiler

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanırlar,

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 163.

¹⁴ Cavide Uyargil **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım, İstanbul, 2000, s. 207.

- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirenler (Astlar) İçin Yararları

Performans Değerlendirme Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

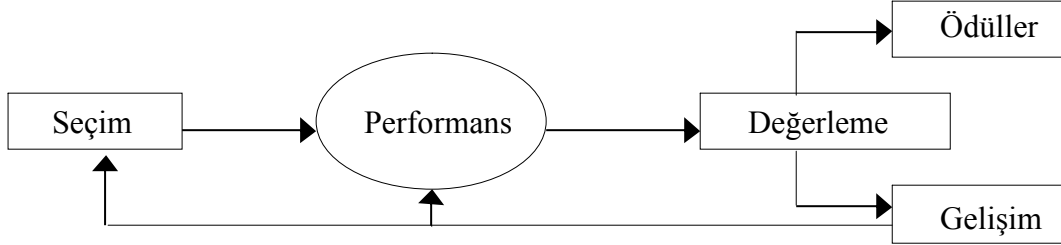
- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirildiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- İşletme, birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları , performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı,olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli insani ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Yukarıda belirtilen bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem Şekil 1.2' de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.2 : İnsan Kaynakları Devri İçinde Performans ve Değerleme¹⁵.

Performans değerlendirme, verdiği sonuçların kullanım alanı düşünüldüğünde İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi içinde önem kazanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamaları şunlardır¹⁶:

- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İşgörenlerin değerlendirilmesi,
- İşgörenlerin koordinasyonunun sağlanması,
- Ücret ve prim çalışmaları,
- Kariyer planlama
- İnsan kaynakları planlama,
- İstihdam sürelerindeki aksamaların belirlenmesi,
- Bilgisel yetersizliklerin saptanması,
- İş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları,

¹⁵ Werther, William B., Keith Davis **Human Resources and Personnel Management**.5.th.Ed.,Mc Graww Hill, New york-1996.

¹⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998. s.228.

- Terfi edilebilirlik tespiti,
- Çalışana işin nasıl yapılacağı hakkında geri besleme sağlanması.

Yöneticilere, kuruma, çalışanlara olan faydaları daha detaylandırılabilir. Asıl uygulama konumuz olan 360 derece performans değerlendirme kavramı üzerinde duracağız.

1.4 360 Derece Performans Değerleme Kavramı

İş dünyası gittikçe daha rekabetçi bir hal almaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar performanslarını geliştirmeye yönelik sürekli arayış içine girmektedirler.

Günümüz performans değerlendirme yöntemlerinden en popüler olan ve dünya çapında yaygın bir uygulama alanına sahip olan yöntem “*360 Derece Performans Değerleme Sistemi*”dir. Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir.

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Teori ve onun uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan şirket olan TEAMS Inc.’in kayıtlı ticari markasıdır. Bu terim modern iş yaşamında öyle bir yaygın ibare haline gelmiştir ki orijinal markasının yerine geçmiştir. Bunun ticari marka olmasından önce mi sonra mı meydana geldiği belli değildir¹⁷.

¹⁷ A. Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2005, s. 3.

1.5 360 Derece Performans Değerlemenin Amaçları

360 Derece Performans Değerlemenin temel amacı, performans değerlemesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerleme, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin daha geniş kapsamlı uygulaması niteliğindedir.

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren örgütlerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısındaki artış, ikincisi ise artan bilgi ve uzmanlık alanlarıdır. Bu değişiklikler, yöneticinin maiyetindeki çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi, hem zeka, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta imkansız hale getirmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem olmaya başlamıştır¹⁸.

360 derece performans geribildirimi 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geri bildirimini, çalışanın performansını iyileştirmede çok iyi bulmaktadırlar¹⁹.

Bu sistem, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.

360 Derece Performans Değerleme sistemini diğerlerinden ayıran fark 'geri besleme' özelliğidir. 360 Derece Performans Değerleme, bir kişide sahip olması

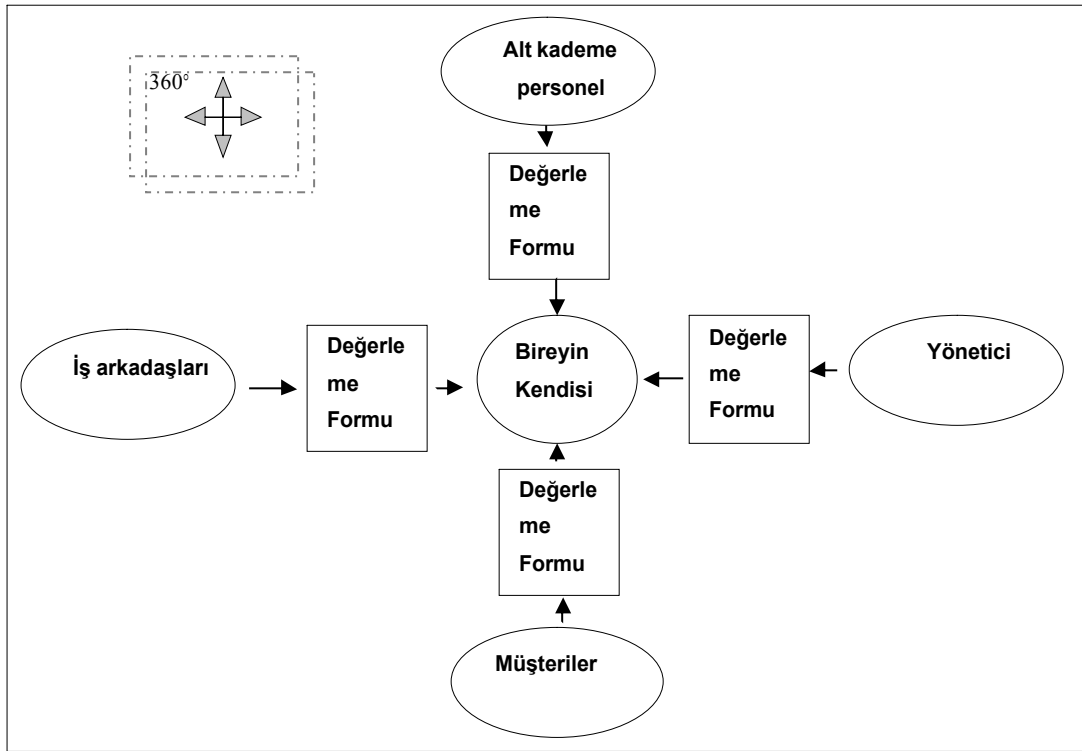
¹⁸ Türkan Argon, Altay Ergen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın, İstanbul, 2004, s. 237.

¹⁹ İsmet BARUTÇUGİL , **Performans Yönetimi**.1.Baskı.İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 203.

beklenen yetkinliklerinin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir.

1.6 360 Derece Performans Değerlemenin Gereği, Önemi Ve İçeriği

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, çalışanların performansının, çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, sorumlu olduğu çalışanlardan ve müşterilerden alınan performansına ait verilerin analiz edilerek, çok yönlü olmasından dolayı 360 derece değerlendirilmesi işidir. Şekil 1.3' de 360 Derece Performans Değerlemenin iş akış şeması görülmektedir.



Şekil 1.3 : 360 Derece Performans Değerleme Akış Şeması²⁰.

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu

²⁰ Raymond A.NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan ÇETİN, Beta 1999. s. 263.

kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır.

Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamasının çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınamamaktadır.

360 derece geribildirim kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde kişinin kendisini değerlendirmesi de önemlidir. Çalışanların performans değerlendirmelerinde rol almaları sonucu kurulan anlamlı iletişim sonucu yönetici ve çalışan ilişkileri güçlenir. Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar. Çalışanlara hedeflerini ve standartlarını yıl içinde gözden geçirme olanağı sağlar. Anlaşmazlıkları azaltır. Örgütsel kararlara katılımı artırır²¹.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, bazı temel yetenek alanlarında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar²²:

İletişim; Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi

²¹ Zühal Sakıcı, "**Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri**", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 54-55.

²² LASSITER, David, "**A User's Guide to 360 Feedback**", CBODN ChannelMarker, June 1997.

diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Çalışanın iletişim yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Liderlik; Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20. Yüzyıl' ın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz ama asla atayarak lider yapamazsınız. Çalışanın liderlik yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Değişimlere uyabilirlik; 21. Yüzyıl' a damgasını vuracak kavram değişim olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

21. Yüzyıl' da değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gerekir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını "değişimin kurumsallaşması" olarak adlandırabiliriz.

Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Çalışanın değişimlere uyabilirlik yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

İnsanlarla İlişkiler; örgütlerde görevdeşlik (sinerji) kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların

birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Çalışanın İnsanlarla İlişki Kurabilme yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Görevin Yönetimi; İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. Çalışanın İnsanlarla İlişki Kurabilme yönünü izlemek önemli bir değerlendirme kriteridir.

Üretim ve İş Sonuçları; Günümüz evrensel yapısında şirket ömrünün on senenin altına indiği dünyamızda, organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmalıdır. Çalışanın Üretime Katkısı ve İş Becerisi yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Başkalarının Yetiştirilmesi; Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Çalışanın bireysellikten çıkıp başkalarını yetiştirebilme yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Personelin Geliştirilmesi; Bu kıstas çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Organizasyonel gelişim için gerekli olan bireyin Personeli Geliştirebilme yönünü izlemek bu açıdan önemlidir.

Günümüzde 360 Derece Performans Değerleme Anketleri elektronik ortamda, daha akıcı ve sonuca daha hızlı götürücü bir yapıda uygulanmaktadır. Ancak, elektronik veri girişi uygulamalarının yüz yüze geribildirim engelleyen olumsuzluğu taşıdığı da bir gerçektir.

360 Derece Performans Değerlemenin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakteristik farklılıkları bulunmaktadır. Sistem, organizasyonda belirlenen hedeflerden

ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine odaklanmak eğilimindedir²³.

Bu değerlendirme sistemiyle alınan sonuçlar, mevcut durum hakkında ihtiyaç analizi yapılmasına yardımcı olacaktır. Bir yandan, sistemin ortaya koyduğu sonuçların, bireyin giderilmesi gereken eksiklikler ve diğer veriler olduğu söylenebilir. Bireyi ne şekilde tamamlamak gerektiğine karar verilmesini sağlar. Bireyin eksikliklerini tamamlayacak en önemli araç eğitim aracıdır.

Bundan sonraki bölümde perakende mağazacılıkla ilgili genel bilgiler verilecektir.

1.7. Perakende Mağazacılık

Perakendecilik, kişisel ve aile kullanımı için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletme faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür. Çoğu kez insanlar perakendeciliği mağazada malların satılması olarak düşünürler. Ancak perakendecilik aynı zamanda hizmetlerin satışını da içerir. Örneğin bir otelde konaklama, bir doktorun muayenesi, bir saç kesimi, dvd vcd kiralama, eve teslim pizza birer hizmet perakendeciliğidir²⁴.

Perakendecilik, kişisel ve işletme dışı kullanım için doğrudan son tüketicilere satılan mal ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetleri kapsar. Bir perakendeci veya perakende mağaza, satışların büyük bölümünü öncelikle perakendecilikten sağlayan iş ya da işletme girişimidir²⁵.

Perakende sektörü devamlı gelişmekte ve değişmekte olduğundan geleneksel mağazacılık organize olmuş büyük mağazalara veya zincir mağazalara bırakmakta, bunun sonucunda geleneksel mağazalara özgü yapılar da değişmektedir. Bu yeni anlayışta organizasyonun hızlı değişimlere ayak uydurabilecek özelliklere sahip olması gerekir.

²³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.170.

²⁴ Michael Levy ve Barton A. Weitz, **Retailing Management**, McGraw Hill Companies, Inc. International edition, New York, 2001, s. 8.

²⁵ Philip Kotler **Marketing Management**, Prentice Hall International, Inc. The Millenium Editor, International Edition, New Jersey, 2000 s. 520.

Perakendeci mağazaların büyümesi ve zincir oluşturması tüketiciler üzerinde güven duygusu oluşturmaktadır. Tüketiciler açısından marka hakimiyetini ve kontrolünü daha aza indirgeyen zincir mağazalar, markaların fiyat belirleme üstünlüklerini kırmışlardır.

Özetle perakende mağazacılığın yaygınlaşması tüketici lehine bir gelişme meydana getirmenin yanında çalışan personelin bu alanı meslek olarak seçmelerini de sağlamıştır. Perakende mağazacılık elektronik ortam alışverişlerini de ekleyerek geleceğin en yaygın sektörlerinden biri olacaktır.

1.8 Perakende Mağaza Tanımı

Soysal; mağazacılığı, "Mağazacılık bir dünya yaratmaktır²⁶." diye tanımlamış ve şunları eklemiştir, "Mağazacılık, bir türlü bitmesini istemediğimiz binlerce işin toplamıdır. Bu binlerce işin amacı, müşterilerin güzel alışverişler yapması, eski müşterilerin gelmeye devam etmesi, yeni müşterilerin sayısının her geçen gün artması, çalışanların çok yorulması, ama hiç sıkılmadan keyifle çalışması, mağazanın, şirketin sürekli gelişmesi ve büyümesidir.

Mağazacılığın kısaca tanımını yapmak istersek: malların, belirli mekânlarda sergilenip, satılmaları için gerekli organizasyonun bütünüdür diyebiliriz.

Mağazalar, perakende kuruluşları oldukları için. nihai tüketicilerle doğrudan iletişim kurmaları sebebiyle şu özelliklere sahiptirler²⁷:

- Son tüketiciyle irtibatlı olduklarından malların seçimi, ambalajlanması ve en uygun parti büyüklüğünün tespit edilmesinde önemli rol oynarlar.
- Müşteriler mal hakkında ayrıntılı bilgi verebilirler. Ayrıca toptancıya ve de üreticiye tüketici istekleri konusunda bilgi aktararak geri besleme şansına sahiptirler.

²⁶ SOYSAL, Suat. **Mağazacılık**. 4.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998, s.16.

²⁷ TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulaması**. 8. Baskı, İstanbul: Betaş, 1999.

- Üst yönetimi pazarlama araştırması yapma masrafından kurtarırlar.
- Tüketicie mal satan grup oldukları için karlılık oranları fazladır, bu da onları finansal açıdan güçlü kılar. Ayrıca tüketicilerin fiyat konusundaki tepkisini ölçebilir konumdadırlar.
- Müşterilerle temas açısından en sağlam bağlantıları kurabilirler, bunun nedeni onlarla direkt temaslarının olmasıdır.
- Belirli bir miktar malı depoladıkları için toptancı ve de üretici açısından bakıldığında depolamadan kazanç elde edebilmelerine yardımcı olurlar.
- Depolama yaparken, bir yandan da malları sergilemiş olmaları sebebiyle, tüketicie malın tanıtımını yapmış olduklarından, tutundurma faaliyetlerine katkıda bulunmuş olurlar.
- Üreticiyle beraber belli oranlarda risk üstlenebilirler. (Yeni bir malı alıp sergilemek suretiyle hem tanıtıp hem de satmak için tüketicileri bilgilendirmeye çalışabilirler.)
- Perakende mağazalar mal açısından bakıldığında çok çeşit sergilediklerinden tüketicie cazip gelme oranları oldukça yüksektir. Çünkü, herhangi bir malı satın almaya gelen tüketici, orada görmüş olduğu başka bir malı da beraberinde alabilir.
- Perakende mağazalar, tüketicilere hoş bir alışveriş ortamı yaratarak satın alma isteğinin artmasını sağlarlar.
- Perakende mağazalar toptancı ve üreticilerin vitrini konumundadırlar. Bu özelliklerinden dolayı onları yönlendirme özelliğine sahiptirler.
- Toptancının ve üreticinin kar etmeleri, perakende mağazaların satışlarına bağlıdır. Üreticinin, üretimi ve stokları perakendeci mağazaların ileteceği bilgiye birebir bağlıdır.

Perakende mağazalardaki, mağaza tasarımı, yerleşim düzeni ve satış elemanlarının yetkinlikleri satışları birebir etkileyen unsurlardır.

1.9. Perakende Mağaza Çeşitleri

Tarihi gelişim süreci içerisinde ürün satış yerleri, bulunduğu kültürün ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılmış ve ona göre değişiklikler göstermiştir. Günümüzde bu faaliyetler yaygın olarak kapalı mekanlarda, mağazalar şeklinde oluşmuştur. Perakende ticaretin büyük bir bölümü mağazalarda yapılır. Perakende mağazalar çok çeşitli olup bunların tüm çeşitleri ülkemizde bulunmaktadır²⁸. 1980'li yıllara gelinceye kadar çeşitli sebeplerden dolayı mağazacılık sektöründe bir ilerleme kaydedilememiştir, geleneksel mağazacılık kültürü devam edegelmiştir. 1989 sonrasında da ekonominin dışa açılması, sermaye hareketlerinin serbestleşmesi gibi sebepler mağazacılık sektöründe gelişmelere neden olmuştur²⁹. Günümüzde Türkiye'deki hipermarket sayısı 60'a ulaşırken, toplam perakendeci sayısı da 160 bini geçmiş ve de süpermarket sayısı 4 bine yaklaşmıştır³⁰.

Belli başlı mağazalı perakende işletmeleri: Bölümlü (departmanlı) mağazalar, zincir mağazalar, süpermarket, hipermarket, indirim mağazaları, alışveriş merkezleri, bağımsız mağazalar, özellikli mal satan mağazalar olarak 8 grupta toplanır³¹.

Bölümlü Mağazalar :Çeşitli tüketim mallarının ayrı ayrı özelliklerine göre gruplandırılarak tüketiciye sunulduğu büyük ölçekli mağazalardır.

Dünyada 1870'li yıllarda bu tür mağazacılık ortaya çıkmıştır³². Erkek, kadın ve çocuk giysileri, mobilya, zemin döşeme malzemeleri, porselen ve cam eşya, bilgisayar, mücevherat vb. şekilde bölümlenen mağazalarda bölümlerin satış elemanları, muhasebeleri, hatta ödemelerde bile bir bölünme söz konusu olabilmektedir³³. Genellikle büyük perakende kuruluşlarıdır. Ülkemizde bölümlü mağazalara örnek, Boyner, Çetinkaya, Ender, Yeni Karamürsel mağazaları vb. sayılabilir.

²⁸ Ismet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1996, s. 298.

²⁹ Sabah Gazetesi, Ekonomi Eki, 27.10.1999, s. 1.

³⁰ Capital Dergisi . 5/99: 116.

³¹ Mucuk, a.g.e., s., 258.

³² Demirci, Fatma. **Perakendecikte Mağaza Düzenlemesi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2000. s. 9.

³³ Redinbaugh, s. 32, Türengül, s. 3. Burstiner, s. 88, Levy ve Weitz, s. 38, Berman, s. 130. Tek, s. 588.

Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Büyük perakendeci olmaları ve direk üreticiden alabilmeleri nedeniyle kar marjını düşük tutabilmeleri. Mal çeşitliliği, Müşteriyi finanse etme özelliği (kredi kartı, taksitle ödeme),

Zincir mağazalar: Mülkiyeti veya hukuki açıdan, aynı girişimci işletme tarafından birden çok mağazaya sahip olunması ve işletilmesidir. Zincir mağazalar her türlü perakendecilik alanında kurulabilir. Bu durumda süpermarketler zincirinde, departmanlı mağaza zincirinden bahsedilebilir³⁴. Ülkemizde zincir mağazalara örnek; Kiler, Migros, Hakmar, Uyum, Boyner, Vakko, Beymen, Yeni Karamürsel, Çetinkaya v.b. sayılabilir. Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Belirli bir imaj yaratıldığı için güvenilirlik, müşteriye finanse etme, fiyat avantajı (Büyük mal alımı yapabildiği için).

Süpermarketler: Çeşitli ürünleri pazarlayan, ürün tipine ve çeşidine göre reyonları olan self -servis tipi alış veriş edilen orta büyüklükteki mağazalardır. İlk örneği 1930'larda ABD'de kurulmuştur.

Temel olarak bakkaliye (kuru gıda, temizlik maddeleri vb, yaş sebze, meyve, süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri, ek olarak da gıda dışı malzemeleri (sağlık ve güzellik malzemeleri, mutfak ve züccaciye, magazin, oyuncak, kaset, CD, kırtasiye, hediyelik eşya, manifatura, tuhafiyeler vb.) satarlar. Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Fiyat avantajları (oldukça düşük kar marjı), kolay ulaşılabilme, müşteriye finanse etmeleri, self-servis hizmet vermeleridir. Türkiye'deki örnekleri: Kiler, Uyum, Migros, vb. sayılabilir.

Hipermarketler: Self- servis alışverişin yapıldığı, ürün çeşitliliği olan, depo görevini de gören, süpermarketlerden daha da büyük olan mağazalardır³⁵.

Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Genellikle şehir merkezlerinin dışında olmaları. Müşterinin arabalarını park edebilecekleri otopark alanına sahip olmaları, restoran, kafeterya, tuvalet gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri. Türkiye'deki örnekleri: Metro, Carrefour–Sa, Bauhaus, Praktiker vb. sayılabilir.

³⁴ Mucuk, a.g.e., s. 259. Türengül, s. 4. Burstiner, s. 92. Levy ve Weitz , s. 53, Tek, s. 589. Redinbough, s. 33.

³⁵ Mucuk, a.g.e., s. 260. Türengül , s. 13. Levy ve Weitz, s. 46.

İndirim Mağazaları: Marka olarak tanınmış malları daha ucuza satmayı hedefleyen ama ülkemizde genellikle markasız malların veya defolu malların satıldığı self-servis tipi çalışan mağazalardır³⁶.

Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Mağaza dizaynı önemli değildir, malların fiyatı ucuzdur. Alışverişler peşin parayla yapılır.

Alışveriş Merkezleri: Kapalı bir alanda birçok mağazanın bir araya geldiği ve alışveriş yapanlar için rahat bir yaşam alanı oluşturan yerlerdir. Alışveriş merkezlerine çok eski tarihlerden beri rastlanır. Şimdiki modern alışveriş merkezlerine benzeyen bu yerler kapalı çarşı olarak anılmış. Kapalı çarşıların en tanınmış örneklerinden, Türkiye'de; İstanbul Kapalı Çarşısı, İstanbul Mısır çarşısı vb. sayabiliriz. Bizdeki modern anlamdaki kapalı çarşılar: Galleria, Capitol, Akmerkez, Carousel, Profilo, Carrefour, Beylikdüzü Migros'u sayabiliriz³⁷. Bu merkezler, mağazaların haricinde sinema salonları, süpermarketler, restoranlar, kafeteryalar, spor yapılabilecek merkezler, kuaförler, çocuklar için oyun bahçeleri, arabası olanlara arabalarını rahatça bırakabilecekleri otoparkları barındırarak, alışveriş yapanlar için cazip gelebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yapılmışlardır.

Bağımsız Mağazalar: en yaygın mağaza çeşidi olan bağımsız mağazalar genellikle şahsi mülkiyete dayalı ve belli bir ürün yoğunluğunda olan, belli bir konuda hizmet veren küçük ölçekli mağazalardır. Örneğin, kırtasiye mağazaları, manavlar, bakkallar, tuhafiye mağazaları vb sayabiliriz.

Özellikli Mal Satan Mağazalar: Belli bir tür malın birçok çeşidini satan genellikle küçük ölçekli mağazalardır. Bunlara örnek olarak, çocuk giysileri veya oyuncakları satan mağazalar, mobilya mağazaları manavlar, kasaplar, kebabçıları gösterebiliriz.

Bu tür mağazaların başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: Sergiledikleri mal türünde birçok çeşidi sergilemek (örneğin; TOYS" R US çocuk oyuncakları alanında hemen hemen her yaş grubu çocuğa hitap eden birçok çeşitteki oyuncak satışa sunmaktadır).

³⁶ Mucuk, a.g.e., s. Tek, s. 594. Levy ve Weitz , s. 44. Burstiner, s. 98.

³⁷ Ana Britannica cilt 18. 98. Mucuk, s. 26. Türengül, s. 13. Tek, s. 593. Diamond ve Pintel, s. 134.

1.10. Perakende Mağaza Örgüt Yapıları

Perakende mağaza örgütlerindeki yönetim bölümlerini genel başlıklar çerçevesinde ele alıp incelersek, bu genel başlıkların; Satınalma Yönetimi, Mağaza Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Finans ve Muhasebe yönetimi, Pazarlama Yönetimi, Depo ve stok yönetimi (mal satın alma ve iade), müşteri hizmetleri ve halkla ilişkiler yönetimi olduğunu görürüz. Bunlar³⁸;

Satınalma Yönetimi

Bu bölüm mağazalarda satılması planlanan tüm ürünlerin tedarikçilerden satın alınmasını sağlar. Satın alma bölümlerinin tedarikçilerden aldıkları ürünlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler olması birinci derecede sorumluluk alanlarına girmektedir. Birçok mağazacılık uygulamalarında ürünlerin satış sorumluluğu da satın alma yönetimine aittir. Mağazada müşteriler tarafından ihtiyaç tarafından ürünlerin mağaza yönetimiyle birlikte tespitini yapmak, ürün boşluklarına fırsat vermeden ürünü temin etmek, rekabet şartlarına uygun olarak en ekonomik fiyattan almak, satın alma yönetiminin öncelikli işidir.

Mağaza Yönetimi

Mağazaların merkez yönetimi tarafından belirlenen politikaların uygulanmasını mağaza iç tasarımı, düzenlenmesi, çalışanların müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde faaliyette bulunmalarını, ürünlerin sürekli ve eksiksiz bulunmasını sağlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, politikalarının oluşturulduğu, işe alım sürecinden başlayarak işten ayrılma süreci sonunda kadar gerçekleştirilecek faaliyetlerin bütünü kapsar. Yeni eleman alımı için elemanların seçimi, eğitilmesi, ücretlerin belirlenmesi, elemanların izlenmesi, iş organizasyonunun yapılması, hiyerarşik yapıdaki kariyer planlarının yapılması kısaca; yönetici ve çalışanlar için izlenecek politika ve prosedürleri belirlemektir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; insan gücünün verimli kullanılmasıdır. Bunun için de bu kaynağın en etkin biçimde kullanılması şarttır.

³⁸ LEVY, Michael, B. ARTON ve A. WEITZ. **Retailing Management**. International Edition, New York: McGraw Hill Companies, Inc., 2001, 291.

Perakende sektörünü son tüketiciye hitap etmesi nedeniyle çalışanların kalitesi, eğitilmişliği ve kurum politikalarına uygun davranış göstermeleri daha ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle perakende sektöründe insan kaynakları yönetimi çok önemli ve önceliklidir.

Finans ve Muhasebe Yönetimi

İşletmelerde finans ve muhasebe yönetimi, satış ve üretim yönetimi kadar önemlidir. Bütün ticari faaliyetlerin başarısı iyi bir finans ve muhasebe yönetimiyle mümkün olabilir. İyi bir finans yönetimi olmayan bir işletmeler birçok sorunlar yaşayacaktır. Plan yapılırken tüm bölümlerden gelen bilgilerin ışığında performans değerlendirilir, bütçe hazırlanır. Nakit akım tabloları oluşturulur.

Uzun süreli finansal planların yapılması, bütçe yapmak ve finansal aktivitelerin kontrolünün yapılması, finansal yönetimin işidir.

Finans yönetimi

- Maliyet kontrollerini yapar.
- Örgütün alacak ve borçlarını bir sistem oluşturarak düzenler (satış tahminleri, nakit akımı, kar, ödemeler).
- Örgüte finans sağlar.
- Örgütün finans kaynaklarını zamana ve ihtiyaca göre ayarlar.
- Para tahsillerini yapar ve akışını kontrol eder.
- Müşteri kredileri sağlar.

Plan ve bütçenin çok dikkatli hazırlanması gerekir. Bütçe oluşturulurken, yapılan planların basit ve anlaşılır olmasına da dikkat edilmelidir. Bu oluşturulan plan, üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilecektir. Bu plan oluşturulma aşamasında, gelir ne kadar artmış, ne kadar, nereye yatırım yapılabilir, hangi alanlarda tasarruf yapılmış, uygulanan politikalar yerini bulmuş mu, zarar edildiyse hangi alanda ve neden edildi, tahminler doğru çıktı mı ve buna benzer sorular ve de sorunlar cevaplanabilmelidir.

Pazarlama Yönetimi

Perakende sektörünün kendi içinde pazarlama yönetim uygulamaları farklılıklar göstermektedir. Satın alma ve satış politikalarının birlikte yürüten uygulamalar olduğu gibi ayrı ayrı yürütenler de vardır. Pazarlama yönetimi, satışların istenen düzeyde yürütülmesi için planlar ve programlar yapar, satış politikaları oluşturur, satış artırıcı teknikleri önerir, satışta görev alan elemanların bilgi ve yeteneklerini geliştirici önlemleri alır, reklam ve halkla ilişkiler işlevlerine önem verir ve bütün bunların uygulanmasını sağlar.

Pazarlama yöneticisi, müşterilere uyum sağlamak için, müşterinin seçimleri ve kullanılan pazarlama araçlarındaki yönelimlerini zamanında bilmelidir³⁹. Müşteri yönelimlerini zamanında tespit etmek gereklidir. Piyasa incelendiğinde⁴⁰. şu sonuçlar karşımıza çıkmaktadır:

- Globalleşme çerçevesinde yeni pazar fırsatlar oluşuyor
- Rekabet artıyor.
- Ürün yaşam devri daralıyor.
- Maliyet unsuru önem kazanıyor.
- Risk artıyor.
- Haberleşmenin akıcılığı önem kazanıyor.
- Güvenilirlik önem kazanıyor.
- Piyasada hızlı ve aktif olmak gerekiyor.
- Her türlü alanda aralıksız iyileştirmeler sağlanması gerekiyor.
- Pazarlamada odaklaşma ve satış aktiviteleri oldukça önem kazanıyor.
- Lojistik açıdan maliyetlerin azaltılması adeta şart oluyor.

³⁹ Ganessan, a.g.e., s. 1.

⁴⁰ Bagchi ve Virum, a.g.e., s. 20.

- Tedarik zincirinin iyi organize edilmesi gerekiyor.
- Pazar ortamının dinamikliğinin göz önüne alınması gerekiyor.

Bu nedenle pazarlama yöneticisi bütün bu gelişmeleri değerlendirmek zorundadır

Depo ve Stok Yönetimi

Örgütün ihtiyacı olan malzemelerin temin edilmesi, ayrıca satın alma, mal kabul ve sevk ve de depolama gibi işlevlerin yerine getirilmesini sağlar. Kısaca, malzeme yönetimi tedarik aşamasıdır. Malzeme satın alımında⁴¹. ürün portföyünün doğru ve etkin olarak oluşturulmasını ve sektörel dinamiklere göre geliştirilmesini sağlamak zorundadır.

Depolama işleminde, alımı yapılan malların nakliyesi, tartılması ve de kayıt altına alınması işlemlerinin yapılarak, evrakların düzenli olarak satın almaya intikal ettirilmesi gereklidir. Ayrıca, deponun genel bakımı, giriş ve çıkış işlemleri, stok durumu, envanter dökümü de yapılmalıdır.

Malzeme yönetiminde koordinasyon ve planlama oldukça önemlidir. Etkin bir şekilde denetlenmesi gerekir. Maliyetleri azaltmak için, malzeme akışının miktarını, depolama ve taşıma maliyetlerini çok iyi planlamak gereklidir. Örneğin Migros, Türkiye çapında 5 tane depo kurarak 126 adet mağazasını bu depolarla takviye etmektedir.

Malzeme yönetiminde, fayda maliyet analizi mutlaka yapılmalıdır. Bunun nedeni, bu bölümdeki toplam maliyet analizi, vergi sonrası karı belirler. Maliyetleri düşürmek için atılan adımlara dikkat edilmelidir, stokları azaltarak yaratılan bir birikim, yüksek maliyetli elleçleme giderleriyle eriyebilir.

Malzeme Yönetimi, uygun malın, uygun miktarın, talep edilen yere, talep edilen zamanda temin edilmesidir.

Malzeme yönetiminde bilgi akışı çok önemlidir. Bu bilgilerin doğru değerlendirilmesi gerekir. Bir üründen ne oranda satıldığı, hangi ambalaj türünün fazla

⁴¹Türegül , a.g.e., s. 17.

rağbet gördüğü, hangi dönemde satışların yoğunlaştığı bu bilgilerin doğru değerlendirilmesi sonucu elde edilebileceklerin bir kısmıdır.

Müşteri Hizmetleri ve Halkla İlişkiler Yönetimi

Perakende sektöründe çok önemli işlevler üstlenen müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler yönetimi kavramı ve uygulamaları henüz tam istenilen noktaya gelememiştir. Ancak, müşteriler üzerine etkinliğin sağlanabilmesi için müşteriyi her zaman derinlemesine anlayan bir anlayışın geçerli olduğu, fiili bir pazarlama stratejisi gereklidir. Günümüzde müşteriler için, perakende mağazaları değerlendirme kriterleri 7 başlık altında toplanmıştır⁴²:

1. Malın fiyatı
2. Mal seçim veya çeşit
3. Malın kalitesi
4. Malın biçimi
5. Yerel uygunluk
6. Satıcı hizmetleri
7. Genel servis

Perakende mağazalar daha kuruluş aşamasında oluşturdukları pazarlama stratejisinde, hangi müşteri kesimini hedeflediklerini belirlediklerinden bu müşteri kesimine hitap edecek şekilde hizmetlerini yoğunlaştırmalıdır. Hatta mağazanın açılacağı bölgenin demografik yapısı daha önceden incelenmelidir. Bu nedenle de şu hususlar önemlidir⁴³:

- Müşteriye hizmet sağlayanlar, onların ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve gerektiğinde onları bilgilendirecek eğitime ve yeteneğe sahip olmalıdırlar.

⁴² McDaniel ve Burnett, a.g.e., s. 2-3.

⁴³ Levy ve Weitz , a.g.e., s. 45.

- Müşteri memnuniyeti, ilişkilerin verimliliğiyle ve bütün çabaların hedefe odaklanmasıyla olabilir.
- Müşterilerin ihtiyaçları, iyi anlaşılmalı, onların ihtiyaçları ve istekleri açığa çıkarılmalıdır.

Müşterilerin beklentileri doğru teşhis edilmeli ve karşılaşılabilecek sorunlarda sürpriz gelişmeler minimize edilmelidir

Perakende mağazacılıkta da kritik başarı faktörü eğitilmiş insan gücüne dayanır. Eğitim ihtiyaçlarının zamanında ve doğru tespit edilmesi çok önemlidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi bu ihtiyacı ortaya çıkarmada oldukça etkindir.

-İKİNCİ BÖLÜM-

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARMADAKİ ETKİNLİĞİ

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN EĞİTİM VE GELİŞTİRME İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARMADAKİ ETKİNLİĞİ

Performans değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilen verilerden eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran bilgiler alabiliriz. Ancak, bu bilgilere geçmeden önce eğitimle ilgili yaklaşımlara değinmek gerekir.

Eğitimle ilgili tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Bu nedenle yoruma oldukça açık bir olgu olan eğitimi, değişik tanımlarıyla açıklayabiliriz.⁴⁴

İş ve işçi bulma kurumu bu çerçevede eğitimi; çalışmakta olan işçiye, ona vasıflı ve uzmanlık gerektiren görevler için sağlanan meslek öğretimi, biçiminde tanımlamaktadır

Bir başka kaynakta eğitim; kişinin davranışlarında değişimlere yol açarak onu genel olarak hayata hazırlayan öğretim kurumları, aile ve sosyal çevre etkisiyle gerçekleşen ve doğumdan ölüme kadar süren faaliyetlerdir, şeklinde tanımlanmaktadır⁴⁵.

Eğitim işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi beceri veya davranışları içerir⁴⁶.

Eğitim işletmeye yeni alınan ve halen çalışmakta olan elemanlara işlerini yapmaları için gereksinim duydukları bilgi ve becerileri kazandırma faaliyetidir⁴⁷.

Eğitim çoğu zaman pahalı bir yatırım gibi görünse de bu görünüş yeterliliğini yitirmiştir. Eğitimin kurum için geriye dönüşü zaman alan bir yatırım olduğu, somut uygulamaya yansımalarının kısa bir süre olmadığı, kişileri ve onların davranışlarını değiştirmenin zor olduğu bilinen bir gerçektir. Ama bunun önüne geçen bir gerçek

⁴⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1996, s. 141.

⁴⁵ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1976, s. 123.

⁴⁶ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 4.

⁴⁷ Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999, s. 1.

vardır ki günümüz kurumlarının çok hızlı bir değişim yaşamalarıdır. Bu değişimi sürekli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri ise sürekli ve hep beraber öğrenmekten geçmektedir. Bütün bunlara rağmen eğitim faaliyetleri halen insan kaynaklarının verimliliğini arttırmada istenilen düzeyde ve etkinlikte kullanılamamaktadır. Eğitimden istenilen verimin elde edilmesi eğitim faaliyetinin iyi bir şekilde programlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır⁴⁸.

Günümüz örgütleri açısından insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim faaliyetlerinin gerekliliği ve önemini arttıran faktörler her alanda yaşanan baş dön döndürücü değişimdir. Eğitim örgütlerde insan kaynakları yönetimi sisteminin bir alt sistemidir. Örgütlerde eğitim faaliyetleri işgörenin kişisel ve mesleki gelişimini sağlarken örgütsel etkinliğin arttırılmasına da katkıda bulunur. ⁴⁹

Her alanda meydana gelen değişimler bireyler kadar örgütlerin de uyum çabası göstermeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Doğal seleksiyon ilkesi gereği uyum sağlayan ve güçlü olanın hayatta kalması durumu burada da geçerlidir. Bireylerin ve örgütlerin iş hayatlarının gereklerinin karşılayabilmesi yeni şartlara da verimli bir şekilde çalışmalarının sürdürebilmeleri zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Bu bağlamda örgütlerde eğitim faaliyetlerinin yararları ve önemini arttıran hususların başlıcaları şunlardır⁵⁰:

- Performans iyileştirmek,
- Çalışanların becerilerini güncelleştirmek,
- Örgütsel problemleri çözmek,
- Terfiye hazırlamak,
- Yeni çalışanların uyumu.

⁴⁸ İsmail Özdemir, Asya Krizinin Türk ve Dünya ekonomisindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., 2000.

⁴⁹ C. Aldemir, A. Ataol ve G.B.Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir, Barış yayınları, 1993, s.147.

⁵⁰ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Geliştirilmesi ve Türkiye de Bir Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Yayını, 1979, s. 51.

Eğitim; çalışanların mevcut ve potansiyel performanslarını ortaya çıkardığı şu yararları sağlar;

- İşini zorlanmadan yapabilmesi, çalışanların moralini artırır,
- Çalışanların kendi işinin dışındaki işleri de rahatça yapabilecek duruma gelmesini sağlar,
- Çalışanın iş kazalarının nedenlerinin öğrenmesine ve dolayısıyla kendisini daha etkin biçimde koruyabilmesine yardımcı olur,
- Çalışanların işletme amaçlarını özümsemelerinin ve işletme içinde için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar,
- İşletme politikalarını daha iyi anlaşılıp uygulanılmasını sağlar,
- Ast ve üstler arasındaki ilişkileri geliştirir,
- Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar,
- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir,
- Verimliliği, işin kalitesini artırır ve çalışan-işveren ilişkilerinin geliştirir,
- Problemleri çıkmadan önleyen yönetim kavramının geliştirilmesini sağlar,
- Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasında yardımcı olur ve ihtilafları hallederek stres ve gerginliği azaltır,
- Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır,
- Kişilerin dilenme konuşma ve etkileşimini sağlar,
- İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür⁵¹.

⁵¹ Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** İkinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Sanayileşme sürecine katılmış toplumların en önemli özelliklerinden birisi her gün ortaya çıkan yenilik ve değişikliklere kendilerini hazır bulundurmalarıdır. İş kişiyi yalnızca belli bir iş için eğitmiş olmakla bitmemektedir. Zaman içinde aynı iş kolunda bazı işler ortadan kaybolmakta ve daha başka işler ortaya çıkmaktadır. Kişiyi yalnızca özellikli bir iş için yetiştirmek o işin ortadan kalkmasıyla işsizlik sorununu doğurmaktadır. Buna çözüm yolu olarak da kişiyi yeni işlere kolaylıkla intibak ettirecek bir eğitim yöntemi uygulayarak, çalışılan işkolu esas alınarak kendisine temel bir eğitim programı uygulanmasıdır⁵².

2.1 Eğitim Ve Gelişme İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesi

Eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse uygulanacak eğitim firma için gereksiz bir maliyet getirir. İlke olarak eğitimin sürekliliği belirlenmekle birlikte, doğru zamanda doğru kişilere doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir. Böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır.⁵³

Eğitim ihtiyacı ve eğitim açığı aynı olguyu açıklayan iki kavramdır. Genellikle araştırmacılar eğitim ihtiyacı kavramını tercih ederken bazı araştırmacılar da eğitim açığı kavramını tercih etmişlerdir⁵⁴.

Eğitim ihtiyacı analiziyle örgüt ve çalışanların mevcut performansı saptanmakta, mevcut ile olması gereken arasındaki fark ortaya koyulmaktadır⁵⁵. Olması gereken performans hem bugünkü performans (başarı) standartlarını, hem de gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları kapsar. Eğitim yoluyla olması gereken ile gerçekleşen performans arasındaki açık kapatılmaya çalışılır⁵⁶.

⁵² Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul, 1978, s. 171.

⁵³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 119.

⁵⁴ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s. 57.

⁵⁵ H. Fikret Öncü, **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s. 76.

⁵⁶ J.B. Miner, **Designing Training Program: The Critical Events Model, 2nd Edition**, Texas: Gulf Publishing Company, 1994, s. 167.

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir⁵⁷.

Kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemeye yardım eder. Kişi düzeyinde analizde, ilk ve en önemli adım performans değerlendirmesidir. Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansının değerlendirmesi sürecidir. Bu noktada performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon (isteklendirme) veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığı değerlendirilir⁵⁸.

Kişi düzeyinde analiz sonunda çalışanları 3 grupta toplamak mümkündür. Her 3 durum için farklı eğitim çalışması veya terfi yoluna gidilir. “*Yetersiz*”: Yetersiz oldukları tespit edilen adayların, yetersizliklerini giderecek eğitim çalışmalarını yapılması. “*Yeterli*”: Bir üst düzey yeterlilik için eğitim çalışmalarının yapılması. “*Çok yeterli- yeterlinin üstü*”: Terfi ve atamalar yoluyla bir üst görevin verilmesi.⁵⁹ İhtiyaç belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu sürece hem yöneticilerin, hem eğiticilerin, hem de personelin katılması büyük önem taşır. İhtiyaç belirleme süreciyle ilgilenenler genellikle eğiticilerdir⁶⁰.

2.2 360 Derece Performans Değerlemesinin Eğitim Ve Geliştirme İşlevlerine Katkısı

Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması; 360 derece değerlemelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi

⁵⁷ Belgin Subaşlar, **Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı:Eğitim İhtiyaç Analizi**, 2002,

<http://www.insankaynaklari.com> .par. 3

⁵⁸ Margaret J. Palmer, a.g.e., s. 9.

⁵⁹ Özdemir, a.g.e., s. 89.

⁶⁰ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev., Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 57.

geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece bölümler arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

İşletme organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme çalışmalarının başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına ilişkindir. Eğitim yönetiminde iyi planlama; organizasyonda kimin, hangi konuyu, ne zaman, ne ölçüde gereksinim olduğunu belirlemekle sağlanabilir.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, 360 Derece Performans Değerleme Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle 360 Derece Performans Değerleme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

İşletme organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme çalışmalarının başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına ilişkindir. Eğitim yönetiminde iyi planlama;

organizasyonda kimin, hangi konuyu, ne zaman, ne ölçüde gereksinim olduğunu belirlemekle sağlanabilir.

360 Derece Performans Değerleme sisteminde sağlanan veriler eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilmekle birlikte, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevlerini yerine getirirler.

2.3. 360 Derece Performans Değerleme Sonuçlarının Eğitim Süreçlerine Uygulanması

Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler incelemeye tabi tutulur. Örgütün belirlenen hedeflere gerçekleştirmede neyin etkin olduğu değerlendirilir. Hem örgüt, hem de kişisel anlamda belirlenen hedeflerle gerçekleşen uygulamalar arasındaki fark eğitim ihtiyacını belirlemede önemli bir göstergedir.

Beklenen performans değerleri ile gerçekleşen performans değerleri arasındaki gelişim beklentileri örgüt önceliklerine göre sıraya konulur. Eğitimlerin planlanmasında yol haritası olarak kullanılabilir. Performans değerlendirme çalışmaları esnasındaki yüz yüze görüşmelerde kişilerin kendileri ile ilgili ihtiyaç duydukları eğitim istekleri de bu planlamada önemli bir veridir.

Eğitimlerin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde elde edilen verilerden hareket edilmesi performans değerlendirme sisteminin etkinliğini arttıracaktır. Özellikle son tüketiciye hitabeden bir sektör olan perakende sektöründe işgörenlerin davranışları, eğitilmişlikleri müşteri ilişkilerinde çok önemli bir rol oynar. Müşteri ilişkilerinde doğrudan temas halinde olan işgörenlerin, beklenen davranışları sürekli olarak devam ettirebilmeleri için eğitimlerinin de sürekli olarak yapılması gerekir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde önemli veri kaynaklarından bir tanesi müşteri değerlemeleridir. Müşterilerin beklenti ve isteklerini büyük oranda belirlenebilmesini sağlayan bu sistem eğitim başlıklarının ve uygulamalarının yönünün belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilir. Müşteri beklentilerinin karşılanmasında bu

ihtiyacı giderme amacıyla planlanacak ve gerçekleştirilecek olan eğitimlerin uygulama ve pratiğe yönelik oyun biçiminde canlandırmaları şeklinde olması etkinliği artırır.

Eğitimlerin uygulanmasında işgörenlerin çalışma esnasındaki karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik pratik yöntemler önerilmesi başarısını artmasını sağlayacaktır.

Yıllık, altı aylık veya üç aylık bazda hazırlanan eğitim planları, belirlenen periyodun sonunda değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirme sonucunda planlanan, gerçekleşen eğitimlere ilişkin rapor hazırlanır. Bu raporun hazırlanmasındaki amaç eğitim planına uyumun takip edilmesidir. Bu raporda, gerçekleşmeyen eğitimlerin gerçekleşmeme nedenleri veya gerçekleşen eğitimlerde meydana gelen aksaklıklar irdelenir ve bir sonraki planın hazırlanmasına geri besleme sağlanır.

2.4. 3 6 0 D e r e c e Performans Değerleme Sonuçlarının İyileştirilmesine Yönelik Eğitimlerin Planlanması Ve Bütçelenmesi

Eğitimde planlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine gidilerek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur⁶¹.

Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar varsa gelir tahminleri ayrı ayrı

⁶¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 127.

hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak teknik ve mesleki eğitim, işbaşında eğitim, yöneticilik eğitimi gibi fonksiyonlara bağlı harcama kalemleri ayrı ayrı belirlenir ve bir eğitim bütçesi çıkarılmış olur.

Bütçe düzenlemesinde eğitim türüne göre bir sınıflandırma da yapılabilir. Örneğin duyarlık eğitimi, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi, çeşitli konferans ve seminerler için eğitim harcamaları eğitim bütçesi içinde ayrı ayrı gösterilir.

Eğitim için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel bütçeler hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elemanı bir eğitim örgütü tarafından düzenlenen özel bir eğitim programına göndermek istediğinde bununla ilgili proje bütçesi hazırlamak durumundadır.

Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir:

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programa katılacakların sayısı, gidiş geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkartıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir⁶².

⁶² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 128.

Uygulamada öncelikle 360 derece performans değerlendirme sonrası tespit edilen ve ivedilik içeren eğitimler öne alınmalıdır. Eğitimler konunun uzmanı kişilere yaptırılmalıdır. Daha sonra eğitimin etkinliğini test eden çalışmalara yer verilmelidir. Yapılan değerlendirmeler eğer olumlu yönde ise eğitimlere devam edilmelidir. Aksi takdirde eğitim faaliyetlerine olan inanç kırılacak ve bu konuda istenilecek talepler geri çevrilecektir.

Eğitim sonrası yapılan performans değerlendirme sonuçları da eğitimlerin etkinliği ile ilgili fikir verecektir. Organizasyonlarda iyileştirme ve geliştirmenin bundan başka çıkar yolu da yoktur.

-ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ UYGULAMALARININ PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI

360 derece performans değerlendirme sistemini düzenli bir şekilde uygulayan mağazalar, bu uygulamanın olumlu sonuçlarını görmüşlerdir. Bu uygulamanın en önemli özelliklerden biri kişisel gelişim fırsatları sağlaması ve müşterilerin değerlendirme sürecine katılmasıdır.

Ölçemediğimiz şeyi değerlendiremeyiz. Ayrıca ölçümün güvenilirliğini artıran önemli faktörlerden biri de çok yönlü ölçebilme özelliğidir. Klasik performans değerlendirme sistemlerinde değerlemenin tek yönlü olması güvenilirliğini azaltan özelliklerinden birisidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise çok yönlü değerlendirme güvenilirliği artıran bir unsurdur.

Perakende sektörünün hem hizmet hem de ürün sunumu yönü olması nedeniyle çalışanlar ürünle ilgili bilgileri kadar, hizmet sunum yeterlilikleri de çok önemlidir. Çalışanların hizmet kalitesini arttırabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek ise geribildirim mekanizmasının iyi işletilmesiyle mümkün olabilir.

Bu yönleriyle 360 derece performans değerlendirme sistemi sektörde çalışanlara önemli katkılar sağlamaktadır. Her sistemde olduğu gibi sistemin uygulanma ciddiyeti etkinliğini arttıran en önemli faktörlerdendir.

Bundan sonraki bölümlerde bu yapıyı oluşturmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin perakende mağazacılık sektörüne olan katkıları ele alınacaktır.

3.1 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Örgüt Açısından Katkıları

3.1.1 Finansal Katkıları

360 derece performans değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilen veriler çalışanların müşteri memnuniyetlerini sağlama yönünde oluşturulacak eğitimlerin hazırlanmasına olanak sağlar. Bu eğitimler sonucunda daha bilinçli hale gelen çalışanlar, alanlarındaki uzmanlığı artırarak daha verimli çalışılacaktır. Ayrıca kendi

alanındaki yetkinliklerini de keşfetmesi nedeniyle bunları geliştirerek hataları en aza indiremeyecek ve verilen hedefleri gerçekleştirmede daha başarılı olabilir.

Mağaza yönetimi, beklentileri müşteriden de birebir alabilme fırsatı yakalamaları sebebiyle ürün sergilenmesinde ve hizmet sunumunda daha bilinçli davranır. Müşteri beklentilerinin iyi algılanması doğru hizmet ve ürün sunumunu sağlayacağı için mağaza içinde gereksiz ürün bulundurulmasını engelleyerek hem mekan, hem finansal katkı sağlayacaktır.

Müşteriye sunulan hizmet kalitesinin artması, beklentiler konusunda bilinçlenmiş olan çalışanların doğru yaklaşımları satış ve ciroları yükseltecektir.

Finans yönetim ekibinin eksikliklerini giderme açısından ciddi bir fayda sağlayan sistem, finans yönetiminin daha etkin kullanılmasına imkan vermiştir. Özellikle satın alma süreçlerinde ve stok devir hızı değerlendirmelerinde süregelen pasif tutum daha aktif ve daha etkin hale gelecektir.

3.1.2 Karlılık Yönünden Katkıları

Müşteri odaklı değerlendirme mantığını esas alan 360 derece performans değerlendirme uygulamaları sayesinde müşteri bilgilerine ulaşılabilir. Müşterilerin istek ve beklentileri firma açısından çok daha önemli ve önceliklidir. Müşteri bağlılığı ve sadakatini artıran bu yaklaşım karlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Müşteriler kabul edilebilir bir fiyat farklılığını hizmet kalitesi nedeniyle belli bir orana kadar kabul etmektedirler. Ancak, sunulan hizmet kalitesi farklılık oluşturacak nitelikte olmalıdır. Bu durumda müşteri memnuniyetini, müşteri, sadakatini Ve karlılığı netice verecektir. 360 derece performans değerlendirme çalışmaları bu açıdan önemli katkılar sağlayacaktır.

“Araştırmalar müşteri bağlılığında oluşan %5 oranında artışın %25 ile %85 oranında karlılık sağladığını göstermektedir⁶³.” 360 performans sistemi uygulanan mağazalarda müşteri memnuniyetini artıracak hizmet faaliyetlerini daha fazla öncelik verilmektedir. Müşteriler daha iyi hizmet alabilmekte, sorunlarını daha kısa sürede çözebilmektedirler. Bu da karlılığı olumlu yönde doğrudan etkilemektedir.

Bu sistem çalışanlar arasında olumlu yönde rekabeti tetikleyerek hizmet yarışına sokarak karlılığı etkiler. Aynı zamanda işbirliğini de zorlaması nedeniyle rekabetle birlikte takım çalışmasında başarı elde edilebilir.

Çalışanlar verimli ve etkin çalışma becerilerini artırma yönündeki eğitimlere katılarak, bu eğitimler sonucu yaptıkları uygulamalar cironun, karlılığın artmasını sağlamıştır.

Satış mekanları, ürün teşhirlerinin maksimum verimlilikte kullanılması sonucu daha çok satış ve karlılık elde edilebilir.

3.1.3 İmaj Yönünden Katkıları

Perakende mağaza imajı birçok faktöre bağlı olarak oluşur. Mağaza imajını oluşturan faktörler arasında, mağazanın bulunduğu yer, mağazanın sunduğu ürünler, satış elemanlarının becerisi bulunur.⁶⁴

Perakende mağazaların imajı, tüketicilerin mağazanın sunduğu ürünler hakkındaki kalite algılarını etkiler. Dolayısıyla tüketicinin mağaza seçiminde de önemli bir rol oynar⁶⁵.

Mağaza imajının oluşmasında satış elemanlarının ve satış elemanları tarafından sunulan ürünlerin sunum biçimlerinin müşteriler üzerindeki olumlu imajı eğitilmiş, bilinçli çalışanlarla gerçekleştirilmektedir.

⁶³ KANDAMPULLY, Jay, Suhartanto, Dwi: “Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image ” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2000, Vol.12, pp: 346-351

⁶⁴ Solomon, Michael R., **Consumer Behavior**, International Edition. Fifth Edition. Prentice-Hall International. Inc.. Upper Saddle River. New Jersey. USA. 2002 s. 300.

⁶⁵ Schiffman, Leon G. ve Kanuk. Leslie Lazar. a.g.e., s. 150-151.

Sistemin uygulanması çalışanların müşteri yaklaşımlarını pozitif yönde etkilemesi olumlu yönde davranış değişikliği oluşturmaktadır. Çalışanların, sektör içindeki mesleğe bakış açıları değişmiş, geçici bir meslek olarak gördükleri perakende sektörü içindeki görevlerini daha kalıcı ve uzun vadede önemli bir meslek olarak görmelerini sağlamıştır. Özellikle sektördeki zincir mağaza oluşumları bu bakış açısını güçlendirmiştir. Çalışanlar performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması sonucu eksikliklerini görme fırsatı elde etmişlerdir. Bu eksikliklerini eğitim uygulamalarıyla gideren mağazaların hem mağaza imajı hem de çalışanların mesleğe bakışlarını olumlu yönde etkilemiştir.

İmajı geliştirmek yenileyebilmek ve süreklilik çok önemlidir. Örnek olarak bir markanın mevcut ürünlerini seçip pazarlama kadrosuyla ortak bir plan çerçevesinde uygulanan ve geliştirilen konseptlerle satış artışı sağlanabilir. Aynı zamanda markanın “marka imajı” yenilenerek, sürekliliğin sağlanması için de yeni ürünler üretilir. Türkiye’de eşine pek rastlanmayan sistemler ise son zamanlarda bir hayli ön planda. Stratejik pazarlama iletişimi hizmeti kapsamında belirlenen hedef doğrultusunda hakkında daha doğru haberlerin yayınlanması kişilere sağlanan iletişim danışmanlığı konusunda kendini gösteriyor. Performans değerlendirme verilerinin çalışanlarla sürekli paylaşılması, hizmet kalitesinin artması firma imajına olumlu katkılar sağlamaktadır.

İmajın kısa vadeli ve uzun vadeli tüketimine neden olması için strateji geliştirilir, öncelikle kısa vadeli yaratılan imaj, alt yapıyı oluşturur ve uzun vadelinin temeli atılır. Daha sonra yaratılan bu imaj, duygu ile geliştirilir ve yön verilir. İmajı korumak yaratmak kadar önemlidir. Diğer yandan imajı koruyabilmek için ürünün karakteristik özelliklerine ve çizilen imajı doğrultusunda günün koşullarına, beklentilerine eğilimlerine, gündeme göre doğru, farklı mesajlar verilir. Bu tip mesajlar, kısa vadeli duyarlılık yaratmak adına başlatılan bir çalışma olarak da sağlanabilir. Sağlanan bu duyarlılık ise projelerin tek tek hayata geçirilmesi ile devam ederek prestij ve başarıyla bir bütünlük sağlayabilir. Çalışanların performanslarındaki düzenlilik imajın sürekliliğine katkı yapacaktır.

Basit anlamda tezgahçılık mantığı yerine kurumsal imaj, müşteriye profesyonel satış yapan ve bir meslek dalı olarak kabul edilen satış danışmanlığı imajının oluşmasını sağlayarak, mağaza imajını olumlu etkilemiştir. Karşılarında kendilerine zorla ürün satmaya çalışan tezgahçılar değil, kendilerine yardımcı ve

destek olan onları doğru ürünü almaya yönlendiren profesyonel çalışanların varlığı mağazacılığın bu yöndeki imajını pozitif olarak etkilemiştir.

3.1.4 Tanıtım ve İtibar Yönünden Katkıları

3.1.4.1. İtibar (Saygınlık)

İtibar, tüm insanların, kişi ya da kuruluşlar hakkındaki olumlu ya da olumsuz değer yargılarını ifade eder. Kuruluşlar için itibar yönetimi her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Reputation Management (İtibar Yönetimi) tüm sektörleri ilgilendiren ve kuruluşları kendine çeken önemli bir anlayışı temsil etmektedir. Bir kuruluşun itibarı çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Marka yönetimi, şirket kültürü, yönetim bilinci, sosyal anlayışlar, şirketlerin sermaye yeterlilikleri kuruluşların itibarını önemli bir şekilde etkilemektedir. İtibar yönetimi, kuruluşların yönetebileceği, geliştirebileceği bir yönetim hareketidir. İtibar yönetimi sürekli gelişme temelindedir. Bunun nedeni gelişen ve değişen ortamlara ayak uyduran kuruluşların, itibarlarını ve isimleri önemli ölçüde koruduklarını ve geliştirme fırsatı bulduklarını gösteriyor olmasıdır⁶⁶.

Redhouse tarafından "ad, şöhret, ün, itibar, şeref olarak tanımlanan⁶⁷ "reputation" kavramının neyi içerip neyi içermediği konusunda farklı açıklamalar vardır. Aslında bunun neden böyle olduğu biraz da bu kavramın sınırlarının, dolayısıyla da diğer akraba kavramlarla olan bağlantısının net olarak ifade edilememesinden kaynaklanmaktadır⁶⁸. Bu açıdan, "repütasyon", "saygınlık" ve "itibar" gibi karşılıklarla ifade edilmeye çalışılan bu kavramın kurum kimliği, kurum imajı, sosyal sorumluluk gibi kavramlar karşısında nerede konuşlandığı ya da uygulamada marka kavramı ve yönetiminden nasıl farklılaştığı gibi sorunlar kavramın doğası gereği farklı açıklamalara neden olmaktadır⁶⁹.

⁶⁶ Ebru Güzelcik URAL “ **İtibar Yönetimi**” İst.Tic.Ünv., Der Süreli Yayın.

⁶⁷ M. Emin OKUR'dan **Saygınlık Yönetimi**; Redhouse İngilizce Türkçe Sözlük, 16. Baskı, İstanbul, 1989.

⁶⁸ M. Emin OKUR'dan **Saygınlık Yönetimi**; Tucker, Laura; Melevvar, T. C, "**Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism**", Corporate Reputation Review, Winter2005, Vol. 7 Issue 4, p. 377.

⁶⁹ M. Emin OKUR, **Öneri Dergisi**, Haziran 2006, Sayı: 26, Yıl: 13, Cilt, 7.

İşletme bilimi açısından "reputation" ya da bizim tercih edeceğimiz anlamı ile saygınlık bir işletmenin iç ve dış çevresi tarafında nasıl algılandığı ile ilişkili bir kavramdır. İç ve dış müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü ve hangi ifadelerle tanımladığı saygınlık, kurumsal saygınlığın oluşturulması, korunması ve sürdürülmesi ile ilişkili süreci de saygınlık yönetimi olarak tanımlanabilir. Bir tür algılama seviyesi olarak ifade edilebilecek saygınlık, işletmenin özelliklerinin farklı kesimler tarafından bazen de abartılı biçimlerde yeniden üretilmesi anlamına gelir⁷⁰.

Konu ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Fombrun'a göre kurumsal saygınlık, "bir işletmenin ilişkili olduğu taraflar tarafından diğer rakiplerine göre cazibesini tanımlayan geçmişteki faaliyetleri ve gelecekteki öngörülerini ortaya çıkan sürekli görünümdür⁷¹." Fombrun, ülkemize geldiği dönemde yaptığı bir röportajda da saygınlığın sadece müşterilerin değil, işletme ile ilgili tüm kesimlerin; hissedarların, yatırımcıların, müşterilerin, tedarikçilerin ve ortakların şirkete bakış açılarının toplamı olduğunu ifade etmiştir.⁷² Fombrun'un ilk tanımında saygınlığı bir rekabet üstünlüğü olarak açıklamasının yanı sıra saygınlığın sürekliliğini vurgulaması önemlidir. Gerçekten saygınlığın kazanılması ve sürdürülmesi zor, kaybedilmesi ise çok kolaydır. Aynı şekilde saygınlığın bir rekabet üstünlüğü olarak ortaya çıkması uzun dönemde, saygınlık kaybının etkileri ise orta ve kısa vadede gerçekleşmektedir⁷³.

Kısaca bir algılama seviyesi olarak nitelendirilebilecek saygınlık işletmenin geçmiş, mevcut ve gelecekteki faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin nasıl iletildiği ile ilişkilidir.⁷⁴ Algılayıcıların zihinlerindeki etki düzeyi kadar bu algıların oluşmasına neden olan mevcut faaliyetler ya da performans ile bu performansın iletişim faaliyetleri ile nasıl beslendiği de önemlidir." Bu noktada saygınlık kavramı ile kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları arasındaki bağlantıya değinmek yararlı olabilir.

⁷⁰ Saygınlık kavramında halo etkisi olarak adlandırılan bu nokta ile ilgili daha geniş bilgi için bkz. A.M. Weiss, E. Anderson, and D.J. MacInnis, "Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions", Journal of Marketing, 65/4 (1999), s. 74-89.

⁷¹ Fombrun, C, Reputation: **Realising Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, s. 72.

⁷² Fombrun, Charles, "İtibarınız Yoksa Piyasanız da Yoktur", Capital, Ahu Parlar röportajı.

⁷³ Okur, a.g.e., s. 26.

⁷⁴ Tucker, Ibid, a.g.e., s. 65.

İtibar yönetimi üzerine yapılan araştırmalarda ön plana çıkan üç sonuç elde edilmiştir. Bunlar; müşteri memnuniyeti, hizmet/ürün kalitesi ve yönetim kalitesi olarak gözükmektedir. Sermayesi güçlü ve gelişime ayak uyduran hizmet kalitesini en üstte tutan şirketlerinde itibarının arttığı gözlemlenmiştir.. Müşterisini memnun edemeyen kuruluşlarda, itibardan, saygınlıktan, marka olmaktan ve imajdan bahsedilemez⁷⁵.

3.1.4.2.Kurumsal İtibar Kavramı

Bir kurumun kimliğiyle, ismi, imajı ve itibarı arasındaki ilişkiyi "Kurum kimliği: müşteri imajı+toplum imajı+yatırımcı imajı+isim ve sunumlar+çalışan imajı=Kurum İtibarı olarak formüle etmek. mümkündür⁷⁶.

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik saygınlığın mevcut iletişim faaliyetleri sonucu ortaya çıkan temsilidir.⁷⁷ Yalnız başına imaj saygınlık değildir⁷⁸. Herhangi birisinin işletme hakkındaki inancı o işletmenin imajını oluştururken, bu inancı sözcüklere dökerken kullandığı dil de o işletmenin kimliğini oluşturmaktadır. Bu anlamda imaj "İnsanlar bizim hakkımızda ne düşünüyor?" sorusunun cevabı iken, kimlik bu insanlara verebileceğimiz "Biz kimiz?" sorusunun cevabıdır. Kendi kimliği ile ilgili her kesimim tatmin edecek bir cevabı olan, mevcut faaliyetleri, performansı ve iletişimi ile bu kimliği destekleyen, bunun sonucunda rakiplerine göre daha iyi bir imaja sahip olan işletmenin saygınlığının arttığı söylenebilir⁷⁹.

Kurumsal saygınlık ile markalaşma arasında da belirgin çizgilerle olmasa da bir fark vardır. Her ne kadar son dönemde herkesin dilindeki "marka olmak" ifadesi ile marka, sosyal sorumlulukları önceleyen ve kurumsal imaj ya da kurumsal kimlik ile ilişkili bir kavram olarak kullanılsa da sonuçta markada pazarlama, saygınlıkta ise halkla ilişkiler boyutu daha öndedir. Bununla beraber yukarıda da değinilen gelişmeler

⁷⁵ Fevzi Kostak. <http://www.kobitek.com/article.php?id=43>.

⁷⁶ Charles J. Fombrun; Reputation: **Realizing Value from the Corporate Image**, USA:Harvard Business School Press, 1996, s.37.

⁷⁷ M. Emin OKUR'dan Alınma, G.R. Dovvling, "Measuring Corporate Images," Journal of Business Research, 17/1 (1988): 27-34.

⁷⁸ M. Emin OKUR'dan Alınma, Fombrun, Ibid.

⁷⁹ M. Emin OKUR'dan Alınma, Bonardi, Jean-Philippe, Keim, Gerald D., "Corporate Political Strategies For Widely Salient Issues", Academy of Management Review, 03637425, Jul2005, Vol. 30, Issue 3.

sonucunda her iki kavram arasında geleneksel ayrımları ortadan kaldıran bir yakınlaşma meydana geldiği ya da gelmesi gerektiği ifade edilmektedir⁸⁰.

Burada kurum kimliği; çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşina olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlarız ve kurumla ilgili imajlar oluştururuz. Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynası gibidir. Bazen ise kurum kimliğinden farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır⁸¹.

İtibar, günümüzde is hayatında ve günlük hayatta kazananları ve kaybedenleri belirleyen en önemli öğelerdir.

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı; "Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri" olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir. Görüldüğü gibi kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre olumlu itibar elde etmek için kurumların, hedef kitleler üzerindeki bıraktıkları izlenimlere dikkat etmeleri gerekmektedir.

Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı faaliyetlerinin etkinliği ile mümkündür. Bu da bize güçlü ve olumlu bir itibarın, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları ve etkin bir performans sistemi uygulaması sonunda oluşabileceğini göstermektedir.

İyi bir itibar, rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü taklit edilmesi zordur ve rakiplerin yapabileceğini de sınırlamaktadır. Son birkaç yıl içinde kurum stratejileri üzerinde çalışanlar soyut değerlerin, kuruma patentlerden ve teknolojilerden daha sürekli bir rekabet avantajı sağladığının farkına varmışlardır.

⁸⁰ M. Emin OKUR'dan Alınma, Stewart Levvis. (2003). Reputation and corporate responsibility. Journal of Communication Management, London. Vol. 7. Iss.4. s. 356-364.

⁸¹ M. Emin OKUR'dan Alınma, G.R. Dovvling a.g.e., s. 38.

"Creating A Million Dollar Image For Your Business" adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda "itibar denklemi" adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Buna göre⁸²;

İmaj+İtibar= Kâr olarak ifade edilmektedir.

"Kurumsal itibar" adını verebileceğimiz varlık, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Marka değeri ya da şerefiye olarak ortaya çıkmakta ve çoğu kez bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olmaktadır⁸³.

3.1.4.3. İtibar Kavramının Önemi

Hill & Knowlton and Korn Ferry International tarafından yapılan bir araştırmada⁸⁴, üst düzey CEO'lara, kurumsal saygınlığın, hangi üç işletme hedefinin gerçekleşmesine daha çok katkıda bulunduğu şeklindeki bir soruya aşağıdaki cevaplar verilmiştir:

- Çalışanları işe alma ve tutmada, (%71)
- Stratejik ortaklık kurma ve faaliyetleri yürütmeye, (%61)
- Satışların artmasında (%56).

Üst düzey yöneticilerin verdiği bu cevaplarda saygınlığın üç farklı kesimle (iç müşteriler, dış müşteriler ve piyasadaki diğer oyuncular) ilişkisini tespit etmiş olmaları önemlidir. Gerçekten günümüzde iç ve dış müşterilerin kararlarında etik ve sosyal sorumluluk gibi "ticari olmayan" etkenlerin oynadığı rol artmaktadır. Küreselleşme sonucu büyüyen ve daha da karmaşılaşan piyasa koşullarında piyasa aktörleri karar verme mekanizmalarında saygınlık ve kurumsal imaj kavramlarına daha çok yer vermektedirler. Bunun etkin ve az maliyetli bir karar sürecini tercihten kaynaklandığı söylenebilir.

⁸² Bobbie Gee; **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, USA:PageMill, 1995, s. 100.

⁸³ Peter Sheldon Green; **Sirket Ününü Korumanın Yolları**, İstanbul Milliyet Yayınları, 1996, s. 2.

⁸⁴ M. Emin OKUR'dan Alınma, Resnick, Ibid.

Yukarıda sözü edilen araştırmada saygınlığın insan kaynakları ile olan ilişkisinin de ortaya koyduğu gibi, kurumsal saygınlığın insan kaynakları işlevlerinde önemli kazanımlar sağlayabilecek bir etkisi vardır. Kurumsal saygınlığı iyi olan işletmelerin piyasadaki nitelikli insan kaynağını cezbedeceği açıktır. Üniversite mezunları arasında yapılan bir araştırmaya göre mezunlar kurumsal saygınlığı önde olan firmaları daha çok tercih etmektedirler⁸⁵. Diğer taraftan mevcut çalışanların motivasyonları açısından saygınlık işletmeye görünmeyen bir katma değer etkisi meydana getirmektedir.

Yatırımcılar açısından da kurumsal saygınlığı yüksek işletmelerin daha güvenilir bulunulacağı, bunun da işletmenin piyasa değerine olumlu katkı sağlayacağı açıktır⁸⁶. Piyasadaki rakipler açısından da saygınlık, girilen ilişkilerde bir standardizasyonun sağlanması, sözleşme ve teminatların yerine getirilmesi ve anlaşmazlıkların giderilmesinde anahtar rol oynamaktadır. Özellikle ilaç, bankacılık ve ulaştırma gibi sektörlerde saygınlığın önemli etkisi vardır. Bu tür bir saygınlığı olan işletmeler için saygınlık diğer müşteriler ve rakipler nezdinde bir teminat mektubu hükmüne geçmektedir⁸⁷.

Tüm bunlardan çıkarılabilecek sonuç, Fombrun'un da tanımında ortaya koyduğu gibi, artan rekabet koşullarında kurumsal saygınlığın, işletmeler açısından bir rekabet üstünlüğü faktörü olarak öne çıkmasıdır.⁸⁸ Saygınlığın bir rekabet üstünlüğü olarak kullanılması ise öncelikle saygınlık oluşumu, sonrasında da saygınlık yönetimi olarak adlandıracığımız birkaç aşamalı bir eylem planını gerektirmesidir. Bu eylem planı, işletmenin kimliğini oluşturan yeteneklerini, özelliklerini, ürün ve hizmetlerini yeniden şekillendirecek bir dizi programdan oluşur.

3.1.4.4. İtibar Oluşum Süreci

Bir işletme ile ilgili inanış, o işletme ile girilen ilişki ve işletmenin ürünleri, hizmetleri, özellikleri ve yetenekleri hakkındaki bilgilerden oluşur. Burada inanış sahibinin bilgilerini hem kendi tecrübesi, hem de saygınlığın tekrar üretilmesi olarak

⁸⁵ OKUR'dan alınma; Haywood, R., Manage Your Reputation, 2nd edn, Kogan Page, London, UK, 2002, s. 11.

⁸⁶ OKUR'dan alınma; Tucker, Ibid.

⁸⁷ OKUR'dan alınma ; Dovvling, Ibid.

⁸⁸ OKUR'dan alınma; Tucker, Ibid.

nitelendirilebilecek şekilde, başkalarının o işletme ilgili söyledikleri oluşturur.⁸⁹ Kişi, işletmenin ürün ve hizmetlerinden ne kadar memnun kalırsa, işletme ile o kadar bir bütünleşme sürecine girer.

Kurumsal saygınlığın, bir diğer ifade ile kendisi ile bütünleşebilecek müşterilerinin sayısını artırmak isteyen bir işletme öncelikle kimliğini oluşturan temel özelliklerden bir kısmını öne çıkarmalıdır. Bu, reklâm, halkla ilişkiler, sponsorluklar, sosyal sorumluluk faaliyetleri, basın açıklamaları ve yatırım ilişkileri gibi iletişim faaliyetleri ile yapılabilir. Bu noktada bir işletmenin etkili ya da ikna edici bir iletişim faaliyetinin bulunabilmesinin insanlar tarafından güvenilir, hoşlanılır ya da güçlü olarak algılanması olarak anlaşılması gerektiği ifade edilmiştir⁹⁰. Bir diğer ifade ile bir işletmenin saygınlığı, o işletmenin iç ve dış çevresinde güvenilir, hoşlanılır, ya da güçlü olarak algılanıp algılanmadığı ile yakından ilişkilidir.

Saygınlığın sonuçta işletmenin ortaya koyduğu faaliyetleri ve iletişim politikası ile oluştuğu açıktır. Bu ise işletmenin stratejisi, iş süreçleri, kültürü, çalışanlar, yöneticiler, müşterilere sunulan değer ve yönetim tarzı ile ilişkili karmaşık bir sürecin yönetimini ifade eder. Tüm bu sürecin farklı amaçlara odaklanmış hissedarların ve yatırımcıların amaçlarındaki uzlaşmayı temin edecek şekilde ve en önemlisi de bir rekabet üstünlüğü olarak ortaya konması saygınlık yönetiminin içeriğini oluşturmaktadır⁹¹.

3.1.4.5.Kurumsal İtibar Değeri

İtibar değeri, bir şirketle ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. Ürün, hizmet veya şirket performansı ile ancak rastlantısal olarak ilgilidir⁹². İtibar değerlidir. Çünkü hangi ürünü satın alacağımız, hangi firma için çalışacağımız, hangi hisse senedini satın alacağımız hakkında bizi bilgilendirmektedir.

Perakende mağazacılıkta itibar çok etkili ve çok önemlidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi firmanın değerini artırmaktadır. Çünkü, sürdürülebilir bir

⁸⁹ OKUR'dan alınma; Dovvling, Ibid

⁹⁰ OKUR'dan alınma ;J.R. Rossiter ve L. Percy. (1997). Advertising Communications & Promotion Management. Nevv York. NY. McGraw-Hill. Chapter 9.

⁹¹ **Öneri Dergisi**, Haziran 2006, Sayı: 26, Yıl: 13, cilt, 7.

⁹² **Öneri Dergisi**, Haziran 2006, Sayı: 26, Yıl: 13, cilt, 7.

hizmet sunumunu sağlamaktadır. Geribildirimün sürekliliği hata ve eksiklikleri hemen görebilme ve giderme fırsatı sağlamaktadır. Bu durumda itibarın sürekliliğine katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal saygınlığın en önemli faktörlerinden biriside hizmet ve sunumlardaki standartlardır. Bu standartların sağlanması sürekli eğitim ve geribildirimle sağlanabilir. Bu amacı gerçekleştirmede 360 derece performans değerlendirme sisteminden etkili bir şekilde yararlanılabilir.

Mağazada oluşan yüksek hizmet standardının oluşturduğu izlenim müşterilerde güven oluşmasını sağlayacaktır, Bu güven de mağazanın tanıtım ve itibarına önemli katkılarda bulunacaktır.

Kurumsal saygınlık, tedarikçilerin bakış açılarını da değiştirmiş, satın alma, ödeme ve fiyatlandırmada avantajlar sağlamıştır.

3.1.5 Müşteriye Katkıları

Müşterilerin, mağazayı tercih nedenlerinin altında yatan en önemli faktörlerden biri aldığı hizmetin kalitesidir. Müşterilere hizmet sunumu gerçekleştiren satış personeli, eğitilmişlikleri ve profesyonellikleri oranında kaliteli bir hizmet sunabilirler. Rekabetin getirdiği artan seçenekler, hizmetler ve karlı bir sektör olması müşterilere önemli bir imkan sunmaktadır. Hizmet ve ürün yönünden benzer olan perakendeci mağazalar için rekabet avantajı sağlamak zordur. Rekabet avantajı sağlamak için genellikle iki tür strateji izlemek mümkündür. Bunlar, düşük fiyat politikası izlemek veya müşterilere benzersiz faydalar sunarak onların bağlılığını kazanmak şeklindedir. Düşük fiyat politikası uzun vadede şirketin imajı ve karlılığını olumsuz etkilemektedir. “Araştırmalar müşteri bağlılığında oluşan %5 oranında artışın %25 ile %85 oranında karşılık sağladığını göstermektedir⁹³.” 360 performans sistemi uygulanan mağazalarda müşteri memnuniyetini artıracak hizmet faaliyetlerini daha fazla öncelik verilmektedir. Müşteriler daha iyi hizmet alabilmekte, sorunlarını daha kısa sürede çözebilmektedirler.

⁹³ KANDAMPULLY, Jay,Suhartanto,Dwi: “Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image ” **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2000, Vol.12, pp: 346-351.

Kendilerine beklenenin üzerinde bir hizmet sunumu yapılan müşterilerin mağazaya bağlılıkları artacaktır. Hizmet aldığı bir işletmeden mutlu olarak ayrılan müşteriler bu izlenimlerini çevrelerine de yansıtacaklardır. İşlemleri kısa sürede bitirilen, aldığı ürünlerde sorun yaşamayan çalışanlardan güler yüz ve ilgi gören müşteriler evlerine mutlu olarak döneceklerdir.

Ayrıca, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı konusunda yapılan araştırmalarda, müşteri memnuniyeti ve bağlılığının ilişkili fakat farklı kavramlar olduğu ortaya konmuştur. Müşteri bağlılığı çalışmaları, memnuniyeti bağlılığın duygusal geçmişi olarak göstermektedir. Memnuniyet çalışmaları memnuniyetin müşterilerin satın alma öncesi ve sonrası değerlemelerinde aracı olduğunu ve tekrar satın alma niyetiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu konuda yapılan birçok çalışmada memnuniyetin satın alma sonrası tutum ve davranışsal niyetleri oluşturmada önemli rol üstlendiğini bildirerek bu sonuçları yinelemiştir⁹⁴. Perakendecilikte müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığının önemli belirleyici değişkeni olarak önerilmektedir. Oliver ve Westbrook çalışmalarında perakendeci memnuniyetinin tekrar satın alma gibi olumlu tutumu içeren önemli davranışsal sonuçları olduğunu bildirmişlerdir. Miller tarafından mağazaya ilişkin müşteri memnuniyetiyle müşterilerin mağazaya gelme niyetleri arasında deneysel ilişki saptanmıştır. Son çalışmalar memnuniyetin marka ve perakendeci bağlılığını etkilediğini ve mağazaya ilişkin memnuniyetin marka ve perakendeci bağlamında bağlılığını açıkladığını ve hizmet özellikleriyle ilgili memnuniyetin müşteri bağlılığını açıklamaktadır⁹⁵.

3.2 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Yönetici Açısından Katkıları

360 derece performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir. Bu da Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.

Yöneticilerin çalıştıkları kişileri daha iyi tanıması, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına, daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmalarına olanak tanır.

⁹⁴ Reynolds ve Arnold, a.g.e., 2000.

⁹⁵ Macintosh ve Lockshin, a.g.e., 1995.

Böylece yöneticilerin bireysel verimliliği artar, takım çalışması güçlenir ve yöneticiler kendi performanslarını da değerlendirebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar. Yönetim raporlama ve bilgi sistemine de bir kaynak teşkil eder.

360 derece performans değerlendirme sistemi, iş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olurken organizasyonel verimliliği artırır. Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.

360 derece performans değerlendirme sonuçları organizasyon içinde, terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur. Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar ve insan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

3.2.1 Ücret Yönetimine Etkileri

Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Emeğini satan birey, bunun karşılığını almak ister. Bunu performans ile ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir. Kurumlar da performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas alır. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki kurum çalışanlarının motivasyonu düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.

Performans değerlemenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: 360 Derece Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı artı performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir⁹⁶.

Şüphesiz her zaman performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kurulması söz konusu değildir. Çünkü bazı çalışanların ücretleri özel yönetmelik veya kanunlarla belirlenmiştir. Ancak performans değerlendirme sonuçlarına göre işletmede temel ücret politikasına ilişkin bulgular elde etmek mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ ilişkiyi açıkça görebilmesi öngörmektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktadır.

Sonuç olarak, ücretlendirmede motivasyon konusu önemli rol oynar. Sonuçta daha fazla ücret alma olanağı söz konusun olunca, çalışanların kendilerine nitelik kazandıracak eğitimleri yapmaya meyilli oldukları saptanmıştır. Performans ve ücret arasındaki ilişkinin de bu yönde olduğu söylenebilir.

⁹⁶ Fındıkçı, a.g.e., s. 338.

Daha fazla performans karşılığı daha yüksek ücretin, çalışan ve işveren tarafından kabul edilebileceği bir oranda gerçekleşmesi gerekir. Performans ve ücret dengeli olmalıdır. İş düzenlemeye bağlı olarak yapılacak ücret düzenleme, insana uygun olmalı ve çalışanı zorlamalıdır.

360 derece performans değerlendirme uygulamaları sonuçlarının ücretlerin terfi ve ödüllerin daha objektif tespitine olanak sağlaması nedeniyle çalışanlar arasında adil ve eşit ücret ödendiği düşüncesi daha etkin olacaktır. Etkin ve adil bir ücret sistemi 360 derece performans değerlendirme uygulamasının objektif olarak uygulamasıyla gerçekleştirilebilir.

3.2.2 Kariyer Yönetimine Etkileri

Günümüzde insanlar kariyerlerini korumak ve geliştirmek için sürekli hareketliliği yönetmelidir. Tabi ki bunun başında insanın kendi kendini yönetmesi (özyönetim), bunun için de kendisini sürekli geliştirmesi gerekir. İletişim, liderlik (doğru işleri yapmak), ilişkiler, motivasyon alanlarında. Sürekli hareketliliği yönetmek bir değişimdir. Her değişim bir direnç yaratır. Önemli olan bu değişimi isteyerek kendinizde başlatabilmektir. Değişim için bilinç ve inanç; olmazsa olmaz unsurlardır. Zihinde değişim ile ilgili bir planın (bilincin) olması gerekir. Buna hemen şimdi karar verip istemek gerekir. Diğer bir husus da kalpten bunun olabileceğine dair olumlu bir inanç geliştirmek, yani bu değişim yaşandığı takdirde bana ve çevreme olumlu katkısı olacağına dair bir inanca sahip olmaktır.

Değişim için bir plan yapmak, tarih belirlemek önemli ise de bunu hemen şimdi yapmak yararlıdır. Çünkü bir şeye başlamak için bir tarih belirlendiğinde bu bizi yeni bir tarih belirlemeye iter. Bunun için başlamak için en doğru zaman hemen şimdidir. İster birey, ister kurum olsun önemli olan bu değişimlere, gelişmelere ayak uydurabilmektir. Temel soru şu: Siz bunlara ne kadar anında ve hızlı uyum sağlayabilirsiniz? Değişimi hemen şimdi kabul edip, yaşantımıza alıp yönettiğimiz ve uyum sağlamak için de yüksek çaba (performans) gösterdiğimiz durumlarda. Eğer siz değişmezseniz başkası gelir, sizi değiştirir, yönetir; buna daha da direnirsiniz. Onun için en güzel değişim; bir insanın isteyerek, kendi içinde başlattığı değişimdir. Ancak bundan sonra verimlilik, kalite ve ilişkiler alanında bir mücadeleden söz edilebilir.

İnsanlar hızlı bir iyileşmeyi hedefleyerek anında değişimlere uyum sağlamalı ve bu alanda bireysel sorumluluk almalıdır. Değişimin amacı da uyum için gerekli olan sürati yakalamaktır⁹⁷.

Kariyer planlama kişisel değişim sürecinin kişisel ve kurumsal planda yönetilmesidir. Bu değişimin isabetli olabilmesi alınan geribildirimlerin isabet oranıyla doğrudan ilgilidir.

360 derece performans değerlendirmeleri yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin özelliklerini ve yetkinliklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, Yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Tablo .1' de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile 360 derece performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

⁹⁷ CananÇETİN Web sitesi. “**Bireysel Kalite**”

http://www.canancetin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=156

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi⁹⁸

Kariyer Geliştirme	
<i>Kariyer Planlama</i>	<i>Kariyer Yönetimi</i>
• Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirmesi • Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması • Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması • Planlarını hazırlaması • Planlarını uygulaması	• İnsan kaynakları planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim programları düzenlenmesi • Yeni personel politikalarının oluşturulması

C. Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 1994. s. 6.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır.

Çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme sistemine yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır.

⁹⁸ Uyargil, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 1994., s. 6.

İşletmelerin gelecek için iş planının bilinmesi halinde geliştirilecek bireysel özelliklerin de planlanması mümkün olacaktır. Bazı iş görenlerin yeterli bir özellik geliştirme planının ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme çalışması sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan performans değerlendirme görüşmeleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edilecektir.

Kariyer yönetim sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile ilgili alışveriş içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliği de olumlu biçimde etkileyecektir.

3.2.3 Stratejik Planlamaya Etkileri

Uygulanan performans değerlemeleri, her kurum için farklılık gösterir. Bu, kurumların bünyelerinin farklı olmalarından kaynaklanır. Kurumların kendileri için özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunların uygulama esasları, soru formları vb. çalışanlara kurum hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planların birer uzantısıdır. Özellikle son tüketiciye hitap eden perakende sektöründe bu planlama çok önemlidir. Böylece çalışanlar, kurumun belirlediği stratejiler ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olur ve kişisel hedefleriyle kurum hedeflerini örtüştürme imkanı bulurlar.

3.2.3.1. Stratejik Planlama Nedir?

Stratejik Planlama ya da yeni versiyonu ile stratejik yönetimin ne olduğu sorusunda cevap vermeden önce, bu yönetim yaklaşımı içinde geçen ve konunun daha iyi anlaşılması için gerekli olan kavramların açıklanması gerekmektedir.

Strateji:

Latince yol, çizgi veya yatak anlamına geldiği⁹⁹. belirtilmekle beraber, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme, gütme” anlamına gelen bir kelime olduğu da belirtilmektedir¹⁰⁰. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı

⁹⁹ EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der yayınları, 1997., s. 1.

¹⁰⁰ DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası** Beta Basım Yayım, İstanbul 1998., s. 15.

öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Strateji kavramı, yönetim bilimleri açısından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır¹⁰¹:

- Strateji, bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır¹⁰².
- Strateji, yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin planlanmasıdır¹⁰³.

3.2.3.2. Stratejik Planlama/Yönetim

Stratejik bakış açısının yönetimlerde gündeme gelmesi öncelikle işletme planlarının stratejik bakış açılarıyla hazırlanması yolu ile olmuştur. Stratejik Planlama olarak isimlendirilen bu planlama yaklaşımı ardından stratejik yönetim olarak geliştirilmiştir. Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim arasında farklı tanımlar yapılmakta ise de, bunlar birbirlerinden net çizgilerle ayrılamaz. Çünkü, stratejik planlama, planlanan hedeflere ulaşımın yönetilmesini de gerektirmektedir.

Stratejik Planlama/yönetim kavramı ile ilgili başlıca tanımlar şunlardır:

- Stratejik Planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme sürecidir. Stratejik Yönetim ise, uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi

¹⁰¹ YILMAZ, Kutluhan, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**, Sayıştay Dergisi, s. 50-51, 67.

¹⁰² TAŞKIRAN, Necati, **Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 1., s. 365.

¹⁰³ EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Vipaş AŞ., Bursa 1998., s. 78.

seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır¹⁰⁴.

- Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünüdür¹⁰⁵.

- Stratejik Planlama, bir örgütün misyonunun ve geleceğe yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır¹⁰⁶.

- Stratejik Yönetim, bu günü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir. Uzun vadeli planlar yapılırken karşı karşıya kalınan soru "Gelecekte ne yapmalı?" değildir. Mesele; belirsizlik içinde yarına hazır olmak için "Bu günden ne yapmamız gerekir?" sorusunun cevaplanabilmesidir¹⁰⁷.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur¹⁰⁸;

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?"

Stratejik planlama, örgütlerin iyi analiz edilmiş verilere dayanılarak geleceği öngörmek ve bu öngörüler doğrultusunda çalışmaları planlamayı, uygulamayı, takibini ve değerlendirmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama ve onun ayrılmaz

¹⁰⁴ TANYAŞ, Mehmet, **Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi, Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara, 1991., s. 6.

¹⁰⁵ YILMAZ, Kutluhan, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**, Sayıştay Dergisi., s. 50-51.

¹⁰⁶ ALTINTAŞ, F. Çınar, **Strateji Geliştirme Süreci içerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**, <http://www.isguc.org>.

¹⁰⁷ MARŞAP, Akın, **Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetmel Geleceğin Sırları**, YA/EM Bildiriler Kitabı., s. 92.

¹⁰⁸ Kutluhan Yılmaz., **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Mayıs 2003,

parçası olan performans ölçümlemesi ile perakende sektörünü daha hızlı gelişimini sağlayacaktır.

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleşmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüştürülerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performansın planlanması ve geliştirilmesi sürecinde stratejik planlama önemli rol oynar. Performansı ölçme ve denetim sisteminin tasarımı önemli düzeyde stratejik planlama ve kontrolüne bağımlılık gösterir. Örgütte çalışan herkesin örgütsel sistemle ilgili uzun-orta-kısa dönemli çeşitli görüşler vardır. Bu görüşlerde çoğu zaman geçerli görüşlerdir. Yönetim bu görüşlerden yararlanarak hazırlayacağı stratejik planlar çok daha yararlı olmaktadır. Günümüzde bu yaklaşımı destekleyen yönetimler hızla artmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin müşteri değerlemelerini de içerdiğinden stratejik planlama yapılmasında önemli bir avantaj sağlamaktadır. Geleceğe yönelik, müşteri isteklerine yönelik planların hazırlanmasında müşteri

değerlemelerinin dikkate alınması büyük oranda doğru kararlar alınmasında etkili olmaktadır.

3.2.4 Rotasyon ve Mağazalar Arası Değişim Kararlarına Etkileri

Bu yönetimin özü bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesidir. Yöntemin başarısı için kişinin farklı bölümlerde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olur.

360 Derece Performans Değerleme ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir.

360 derece performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

360 Derece Performans değerlemesi sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen amaçlara ulaşip ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle işığa çıkar.

Yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışma arkadaşları ve müşterilerin değerlemelerini kapsamış olması rotasyon ve değişim kararlarındaki isabet oranını ve etkinliğini arttırmıştır.

3.2.5 Personel Devir Hızına ve Sözleşme Yenilemeye Etkileri

360 derece performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.

360 derece performans değerlemenin çalışanların başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu kabul görmektedir. Bu düşünce ile bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayrılma kararının verilmesinde, 360 Derece Performans Değerlemenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Öncelikle eksikliklerin yeniden eğitimlerle giderilerek çalışanı kazanmak olmalıdır. İşten ayırma kararları verilmesinde performans değerlendirme dışındaki faktörler de dikkate alınmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sonuçların etkin bir şekilde uygulandığı işletmelerde personel devir hızı daha düşük gerçekleşmiştir.

3.2.6 İnsan Kaynakları Planlamasına Etkileri

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin detaylı hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir. Günümüzde son derecede hızlı bir bilgi artışı, değişme ve gelişmelerin yaşandığı göz önünde bulundurulacak olursa bu hızlı gelişmelerle başa çıkacak, uyum sağlayacak insan

gücünün ve dolayısıyla insan kaynaklarının planlanmasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır¹⁰⁹.

Planlama:

Planlama, bir iş ya da etkinliğin gerçekleştirilmesiyle ilgili bütün temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi biçiminde tanımlanabilir.

Planlamanın yetersizliği, verimsizlik ve bunun yanında birçok hatanın oluşması demektir. İşletmenin belirli bir plandan yoksun olması işlerin düzensizliğini, verimsizliğini beraberinde getirecektir. Dolayısıyla planlama en basit bir işletme faaliyetinden karmaşık işlere kadar tüm çalışmaların temelini oluşturur.

Ayrıca, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Çünkü sadece sayısal insan kaynağını tespit etmek işletmenin ihtiyaç duyduğu özelliklerdeki insan gücünün karşılandığı anlamına gelmez.

İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri performans değerlemeleri eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir.

Plansız bir insan gücü kurumda belirli bölümlerde yığılmalara, yüksek iş gücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde iş gücü sıkıntısına, sonuçta da hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir¹¹⁰:

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,

¹⁰⁹ Fındıkçı, a.g.e., s. 128.

¹¹⁰ DURSUN Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1997., s. 81.

- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin kârlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde global artış sağlamak,
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak şeklinde ifade edilebilir.

İnsan kaynakları planlamasının temel çıkış noktası kurumda mevcut insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek, çalışanların yetkinliklerine uygun işlerde çalıştırmak verimliliğe en üst düzeyde katkıda bulunacaktır. Performans değerlendirme sonuçları iyi analiz edildiğinde insan kaynakları planlamasının yeterince doğru yapılıp yapılmadığı, nerelerde eksikliklerin olduğu konusunda doğru fikir verecektir.

360 Derece Performans Değerleme sisteminin, uygulanması sonucunda insan kaynakları planlaması amaçlarını gerçekleştirmede etkin bir şekilde yararlanılabilir. Bu amaçların bazılarının gerçekleştirilmesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin önemli katkıları vardır. Bunların en başında çalışanların eğitim ve gelişimlerini sağlamak gelmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerle eğitim ihtiyaçları tespit edilebilmektedir. Çalışanların değişen koşullara uyum sağlamaları konusunda, teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamaları konusunda bu sistemin sonuçlarından etkin bir biçimde yararlanılabilir.

360 Derece Performans Değerleme sistemi insanı farklı açılardan ele alması nedeniyle beklenti profilini ortaya çıkarmada daha verimlidir. İşletmelerin ihtiyaç duymuş oldukları insan gücü envanterinin doğru belirlenmesinde de etkin bir şekilde yararlanılabilir.

İnsan kaynakları planlamasının önemli amaçlarından biri olan, çalışanların içinde bulundukları fiziksel ve ruhsal koşulları iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde de performans değerlendirme sistemi verileri kullanılabilir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşması için hangi sayıda ve ne tür özelliklere sahip elemanlara ihtiyaç vardır? Ne tür özelliklere sahip elemanlar kurumun amacına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet ederler? Bu ve benzeri sorunların cevapları insan kaynaklarının planlanması ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin hedefi insan kaynaklarının işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesidir. Bu organizasyonun yapılabilmesi için her şeyden önce kurumun gereksinim duyduğu personelin belirlenmesi iyi bir planlama süreciyle gerçekleştirilebilir.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir 360 derece

performans değerleme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerleme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.

3.3 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Değerlendirilenler Açısından Katkıları

360 derece performans değerlendirme sistemi; çalışanın gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve "fark edilme", "tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar. Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.

Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır. Geri bildirim alan çalışanlar kendilerinden bekleneni bilir ve güçlerini doğru yöne kanalize edebilir. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyer gelişimlerine de yardımcı olur.

Değerlendirilenlere katkıları açısından bakıldığında şunlar söylenebilir;

- Değerlendirilenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Değerlendirilenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgütte, kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Değerlendirilenlerin yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,

Bu verilerden gelişim yönünde olumlu mesajlar çıkarabilen ve bu yönde gelişim fırsatları arayan her çalışana sistemin olumlu katkıları olacaktır.

3.3.1 Kişisel Gelişim Ve Motivasyona Etkileri

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar.

Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur.

360 derece performans değerlendirmesinin doğruluğu, etkinliği ve adilliği çalışan motivasyonu üzerinde de doğrudan etkilidir. Performans yönetimi ve değerlendirilmesi sistemi olması gerektiği gibi işlerse çalışan, kurum hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba harcayacak, daha verimli çalışacak yani hedeflerine ulaşmak için daha çok motive olacaktır.

Çalışanın iş yerindeki performansı üzerinde geribildirim almaya, yani diğer bir ifadeyle işini kurumun, üstünün veya çalışma arkadaşlarının gözünde nasıl yaptırđı ile ilgili bilgi almaya ihtiyaı vardır. Bu geribildirim hem kendisine bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkânı tanıyacak, hem kurumu tarafından dikkate alındırđı ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterecek hem de kendini geliştirmesi için fırsat yaratacaktır. Bir kurumda performans değerlendirmenin varlığı bile çalışana, kurumunun onun bireysel gelişimi ve performansı ile ilgilendiği bilgisini verecektir. Her şeyden önce çalışan, bu süreç boyunca üstü ile işiyle ilgili (iş yoğunluğu sebebiyle genelde ihmal edilen) yapılandırılmış ve formal bir etkileşim içine girecek, gelişimi için neler yapılabileceğini düşünecek, kendisinin ve kurumunun geleceğini değerlendirecektir.

Performans değerlendirmenin çalışanı motive edebilmesi için sonuçlarının çalışan için bir kazanç teşkil etmesi gerekir. Bu kazanç kurumdaki kuruma farklılık göstermekle birlikte genel uygulamada hem maddi hem de manevi olabilmektedir. Prim, hediye, ödül, zam gibi maddi kazançların yanında terfi, övgü veya yetki artırımını da çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahiptir.

Kişi, performansının değerlendirilmesi sonucunda elde edeceği ödülleri ne derece arzuluyorsa ve bu değerlendirmenin sonucunda gerçekten ödüllendirileceğine ne derece inanıyorsa, performansını arttırmak için o derece motive olacaktır¹¹¹.

Burada iki nokta da iyi irdelenmelidir. Öncelikle kurumların, düşük performansı cezalandırmak yerine yüksek performansı ödüllendirme yoluna gitmeleri olumlu davranışın pekişmesi açısından daha geçerli bir yoldur; ayrıca çalışanın hangi tür ödülü daha çok arzu edeceği de titizlikle tespit edilmelidir. Bazı çalışanlar için maddi kazançlar daha arzu edilirken, bazı çalışanlar işlerindeki statü ve role daha fazla önem verebilmektedirler.

Son olarak da performans değerlendirme sonucunda çalışanın kendini geliştirmesi için verilecek geribildirimler onun kendini gerçekleştirme ihtiyacını (sahip olunan potansiyeli geliştirme) karşılaması için bir fırsat olacaktır. Tüm bunlardan çıkarılacak sonuç, performans değerlendirme sonuçları kişinin ihtiyaçlarını ne derece karşılıyorsa, kişi performansını arttırmak için o derece motive olacaktır.

3.3.2 Mesleki Gelişim Yönüne Etkileri

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

¹¹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, Eylül 2003.

Bu alışmalar sonucu elde edilen veriler mesleki ve kişisel gelişim konusunda iyi bir kaynak oluşturur. Bireyin kendisine hedef çizmiş olduğu mesleki kariyer planına uygun bir şekilde bu kaynaktan yararlanması, bu yönde kendisini geliştirecek eğitim ve geliştirme programlarına katılması hem kuruma hem de kendisine önemli katkılar sağlayacaktır.

-DÖRDÜNCÜ BÖLÜM-

-UYGULAMA-

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

4. UYGULAMA

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN PERAKENDE MAĞAZACILIĞA KATKILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Perakende mağazacılık sektörü, son dönemde diğer sektörlerle göre daha hızlı bir gelişim göstermektedir. Sektörel mağazalar, küçük ölçekli, kurumsal özelliği olmayan ve doğrudan işin sahipleri tarafından yönetilen işletmelerken, bugün zincir mağazalar konsepti ile daha büyük ve kurumsal işletmelere dönüşmektedirler. Bu gelişmeler organizasyon yapılarının daha profesyonel çalışanlarca yönetilmesi sürecini başlatmıştır.

Son tüketiciye hizmet vermesi, müşteri memnuniyeti ve tepkilerinin anında fark edilmesi nedeniyle sektördeki insan kaynağı kalitesi, etkinliği ve yönetimi, daha ön plana çıkmıştır. Bu nedenle işletmeler, İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma, eğitme ve müşteri memnuniyetini sağlayacak her tür uygulamayı yapma eğilimindedirler.

Bu araştırmada müşteri memnuniyetini sağlamada, çalışanların her yönden değerlendirilmesini sağlayan 360 Derece performans değerlendirme sisteminin önemli katkıları olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sistemin müşteriler tarafından değerlendirme yönünün olması elde edilen verilerin etkinliği açısından önemli bir avantajdır. Uygulamanın perakende mağazacılığa ciro, karlılık ve itibar ve müşteri memnuniyetini anlamında katkıları olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmayla 360 Derece Performans Değerleme sistemini uygulayan işletmelerin uygulama sonuçlarının analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, perakende mağazacılık sektörüne katkıları olduğu tezi üzerinde durulmuştur. Ağırlıklı olarak eğitim ihtiyacını ortaya çıkardığı, hem çalışanlara hem yöneticilere; hem organizasyona olumlu katkıları olduğu, bunun sonucu olarakta ciro, karlılık ve müşteri memnuniyetinde artış olduğu varsayımından hareket edilmiştir.

Bu araştırma, perakende mağazacılık sektöründe sistemin etkin olarak uygulanması halinde, olumlu sonuçlar verip vermediği üzerine kurgulanmıştır. Sistem yaygın olarak kullanılmamakla birlikte, uygulamayı gerçekleştiren işletmelere pozitif katkı sağlamış olması önemlidir.

4.2 Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi

Araştırma, perakende marketçilik sektöründe AMPD (Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği) tarafından ağustos 2006 yılında yapılmış istatistiki verilerde belirtilen ilk 10 firma arasından bu kategoriye uygun tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen üç firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklenen firmaların mağaza sayısı otuz ve üzeridir. Çalışan personel sayısı ortalama altı yüz ve üzeri, mağazada çalışan sayısı yirmi beş ve üzeri personelden oluşmaktadır.

AMPD¹¹².

Araştırma, firmaların insan kaynakları yöneticileri ile mağaza müdürlerine yönelik yapılmıştır. Firmaların diğer yönetici ve çalışanları araştırmanın kapsamı dışındadır.

Araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, perakende (gıda) sektörü ele alınarak, bu sektördeki performans değerlendirme uygulamalarının sektöre katkıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilen frekans dağılımları ve ortalama değerleri tablolar şeklinde sunulmuştur. Her bir sorunun firmaların çeşitli cinsiyet, yaş, deneyim özelliklerine göre çapraz tablolara alınmıştır.

4.3 Verileri Toplama Aracı

Araştırmada, verilerin toplanması amacıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulamada kullanılan anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır.

¹¹² AMPD Web. Sitesi “**Alışveriş 250 araştırması**” “**perakende sayırlakonusuyor**”http://www.ampd.org/sektorel_bilgiler/rapor_makale.aspx

Anket formunun ilk bölümünde, araştırmaya katılan firmaların ve anket uygulaması yapılan yöneticilerin çeşitli özelliklerini tespit etmek amacıyla sorular sorulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde, firmaların özelliklerine ilişkin sorular arasında firmanın kuruluş tarihi, çalışan sayısı ve mağaza sayısına ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde, yöneticilerin sektörde şu an bulunduğu kurumda ve bulunduğu görevdeki sürelerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket formunun dördüncü bölümünde, 360 Derece Performans Değerleme sisteminin uygulama sonuçlarına yönelik yirmi iki soru sorulmuştur. Bu sorular beşli Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Söz konusu sorularla ilgili firmaların insan kaynakları yöneticileri ve mağaza yöneticilerinin değerlendirmeleri esas alınmıştır.

4.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, perakende sektöründe mağaza sayısı otuz ve üzeri, çalışan sayısı altı yüz ve üzeri üç firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Listedeki firmaların, tüm mağaza müdürlerine anket ulaştırılmıştır.

Araştırmada, altmış bir mağaza müdürü anketi cevaplamıştır.

Anket uygulaması, yüz yüze ve elektronik posta kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Anketler, her firmada İK yöneticisi, mağaza yöneticisi ve bunların bulunmadığı firmalarda ise, yerine vekalet eden yönetici pozisyonundaki kişilere uygulanmıştır.

4.5 Araştırmanın Hipotezleri

1.Ho360 Derece Performans Değerleme sistemi perakende mağazacılık sektörüne ciro, karlılık, imaj, itibar ve müşteri memnuniyetine olumlu katkılar sağlamaktadır.

2.Ho360 Derece Performans Değerleme sistemi eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmada etkin bir sistemdir.

4.6 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırayla, araştırma kapsamındaki firmaların ve anket uygulaması yapılan yöneticilerin genel özellikleri ile 360 Derece Performans Değerleme uygulamasına ilişkin elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Anket sonuçları izlenim kolaylığı açısından tablo ve şekiller yardımıyla gösterilmiş, Likert ölçeği kullanılan bölümlerde tercih edilmeyen tablo ve şekiller de yer almamıştır.

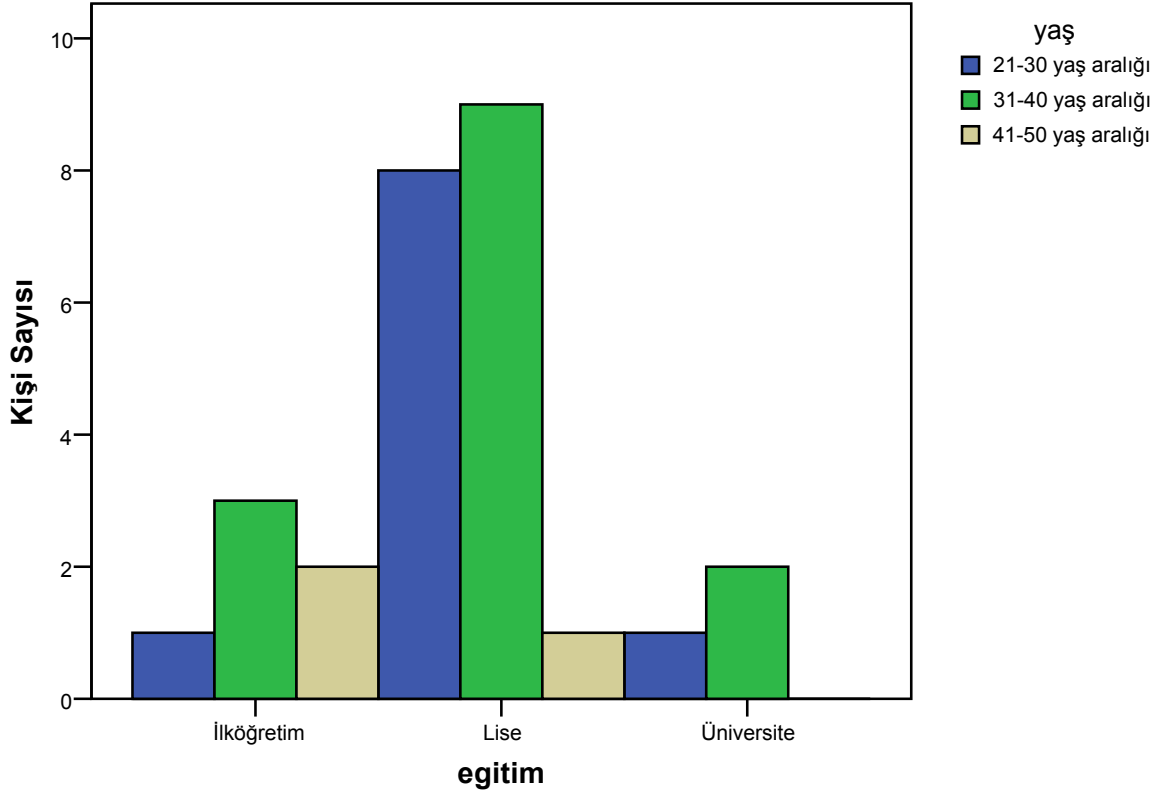
4.6.1 Araştırma Kapsamındaki Firmaların ve Yöneticilerinin Genel Özellikleri

Bu bölümde araştırma kapsamındaki firmaların ve araştırma uygulamasına katılan yöneticilerin genel özelliklerine yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir.

HAKMAR MARKETLERİ:

Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımı :

Yaş ve eğitim değişkenleri çapraz grafiği



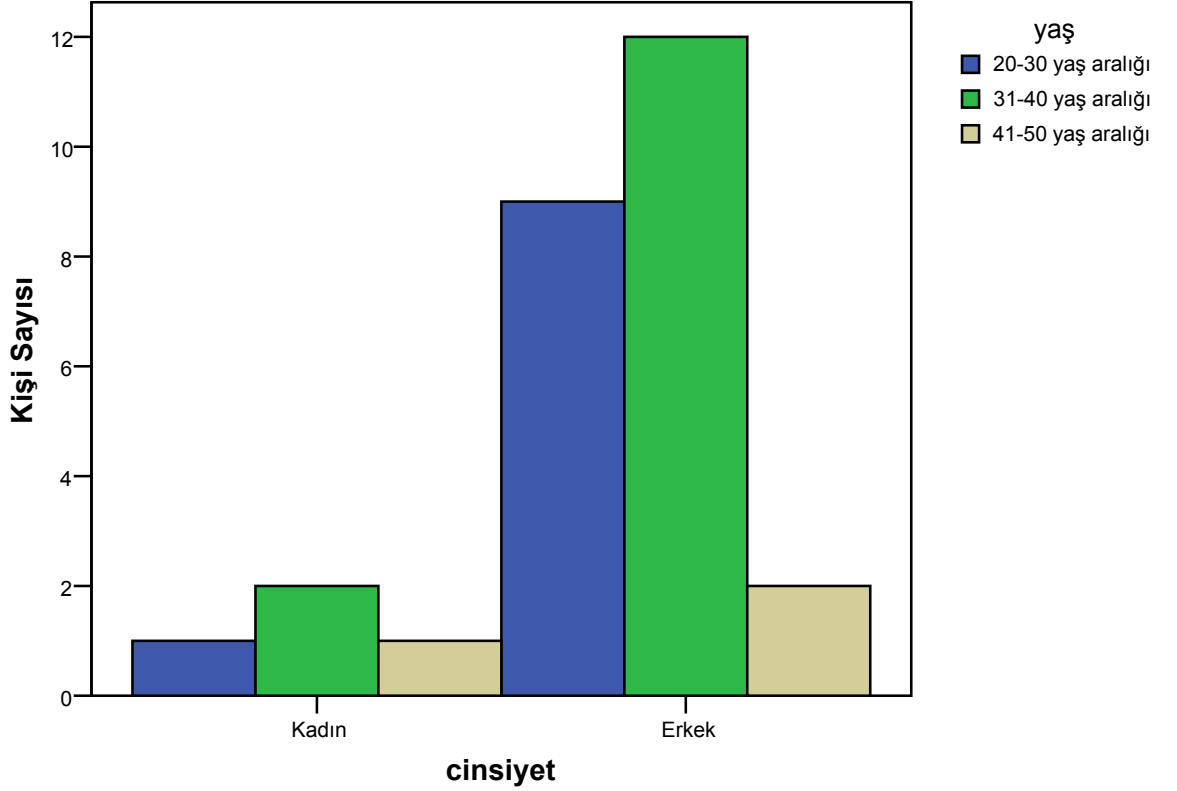
Bu analizde ankete katılanların eğitim düzeyi ile yaşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ankete katılanların eğitim düzeyi yüksek oranda lise çıkmıştır. Sektör yapısı göz önünde bulundurulduğunda bu beklenen bir sonuçtur. Mağazacılık kariyeri Türkiye’de lise eğitim seviyesiyle başlamaktadır. Mağazacılık üzerine yüksekokul ya da lisans eğitiminin olmaması da bu durumu etkilemektedir. Lise mezunu kişilerden de büyük oranda 31-40 yaş aralığı kişiler çıkmıştır. Ankete katılan ilköğretim mezunlarının çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır. Bunu 41-50 yaş aralığı izlemektedir.

Ankete katılan lise mezunlarının çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır. Bunu 21-30 yaş aralığı izlemektedir.

Ankete katılan üniversite mezunlarının çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır.

Bay- Bayan Yöneticilerin Yaş Dağılımı :

Cinsiyet ile yaş değişkeni çapraz grafiği



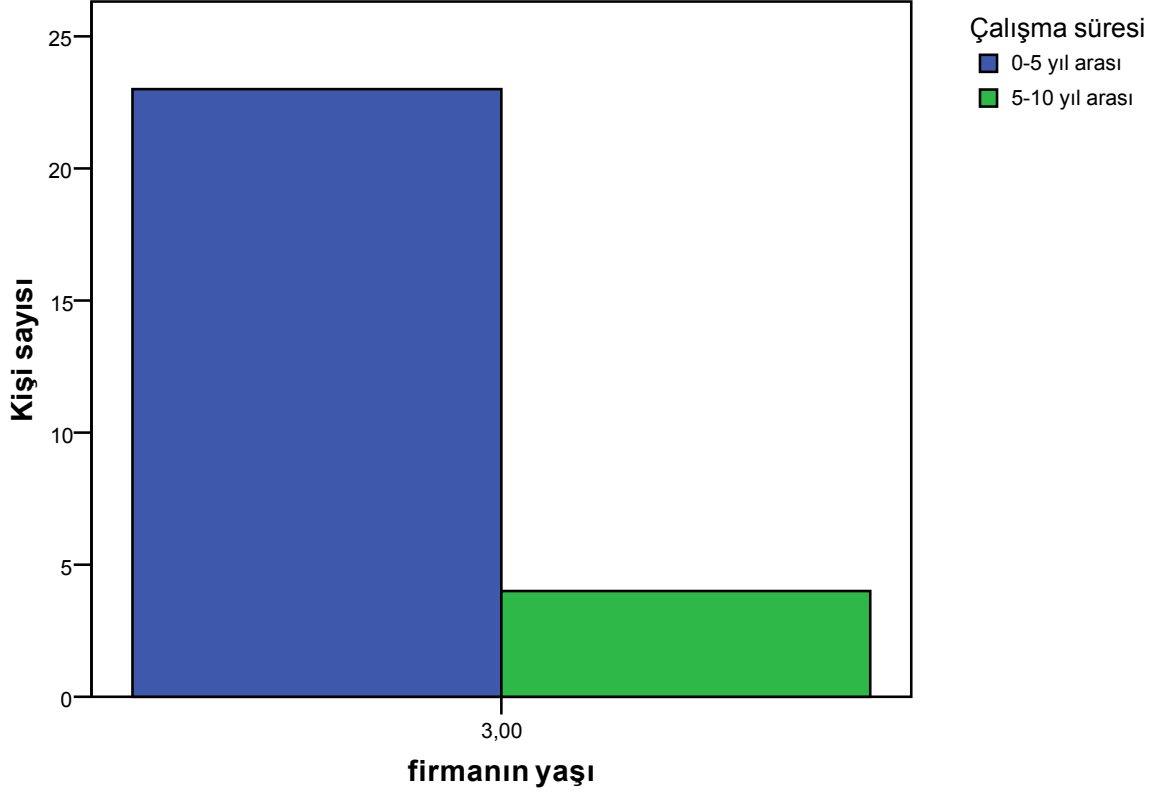
Grafikte ankete katılanların cinsiyetleri ile eğitim seviyeleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu erkek yanıtlayıcılar oluşturmaktadır. Hem erkek hem de kadın çalışanlar için en yüksek frekansta çıkan eğitim seviyesi lisedir. Ancak erkek çalışanlardan üniversite mezunu olanlar, kadın çalışan üniversite mezunlarından oransal olarak daha yüksek çıkmıştır.

Ankete katılan bayanların çoğu 31-40 yaş aralığındadır ve bunu takip eden 20-30 yaş aralığı ve 41-50 yaş aralığındaki bayanların katılımı eşit orandadır.

Ankete katılan bayların çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır ve 21-30 yaş arası baylar bunu izlemektedir.

Yöneticilerin HAKMAR’da çalıştıkları yıl dağılımı :

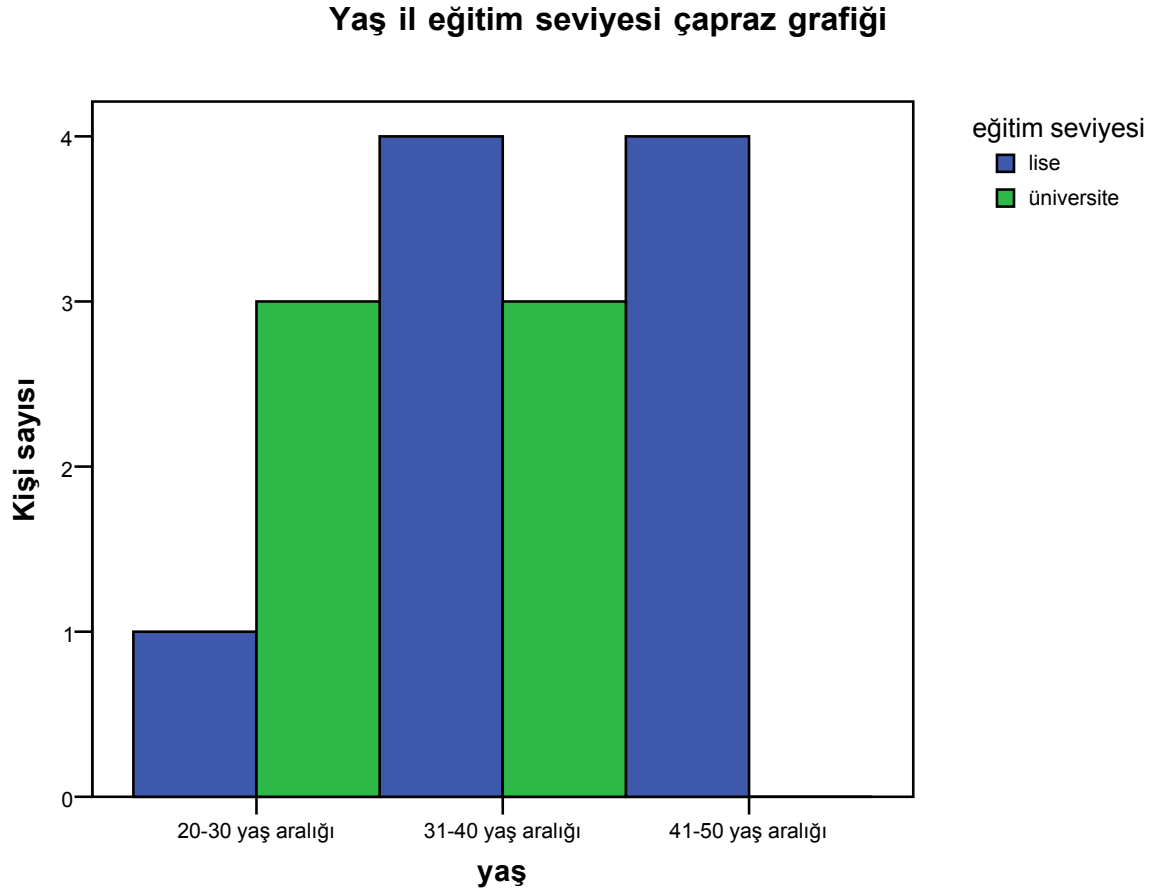
Firmanın yaşı ile çalışma süresi çapraz grafik analizi



Ankete katılanların büyük çoğunluğu 0-5 yıldır firmada görev yapmaktadır, kalanlar 5 - 10 yıldır firma çalışanıdır. Sürenin bu kadar sınırlı olmasının nedeni firmaların kuruluş tarihlerinin yeni olması veya yakın tarihli el değiştirmiş olmasına bağlanabilir. Sektörün profesyonel yöneticileri istihdam eder hale ve büyüklüğe ulaşması henüz yenidir. Bu nedenle yöneticilerin görev süreleri diğer sektörlere kıyasla daha kısa sürelidir.

TANSAŞ :

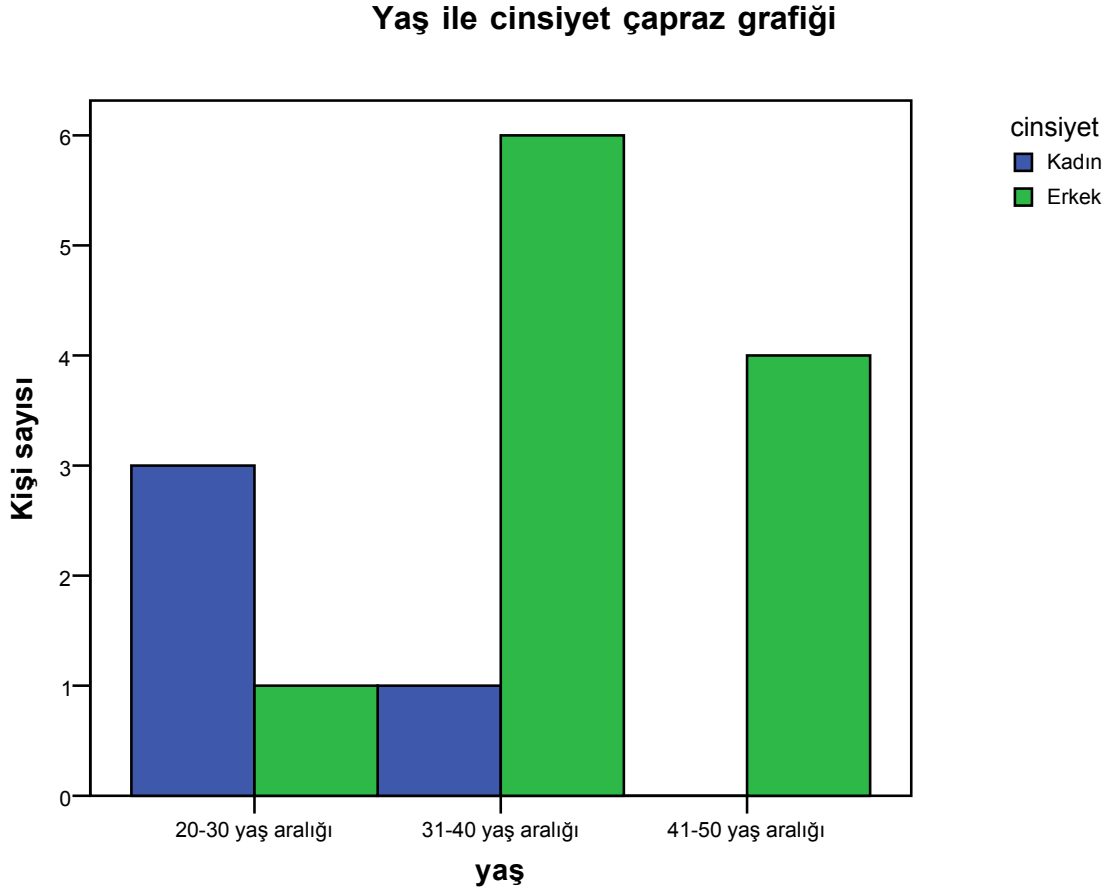
Yöneticilerinin Eğitim Durumu Dağılımı :



Ankete katılan lise mezunları 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında eşit dağılmıştır. Ardından 20-30 yaş arası lise mezunları gelmektedir.

Ankete katılan üniversite mezunları 20-30 yaş ve 31-40 yaş aralığında eşit dağılmıştır. 41-50 yaş arası üniversite mezunu yoktur.

Bay – Bayan Yöneticilerin Yaş Dağılımı :

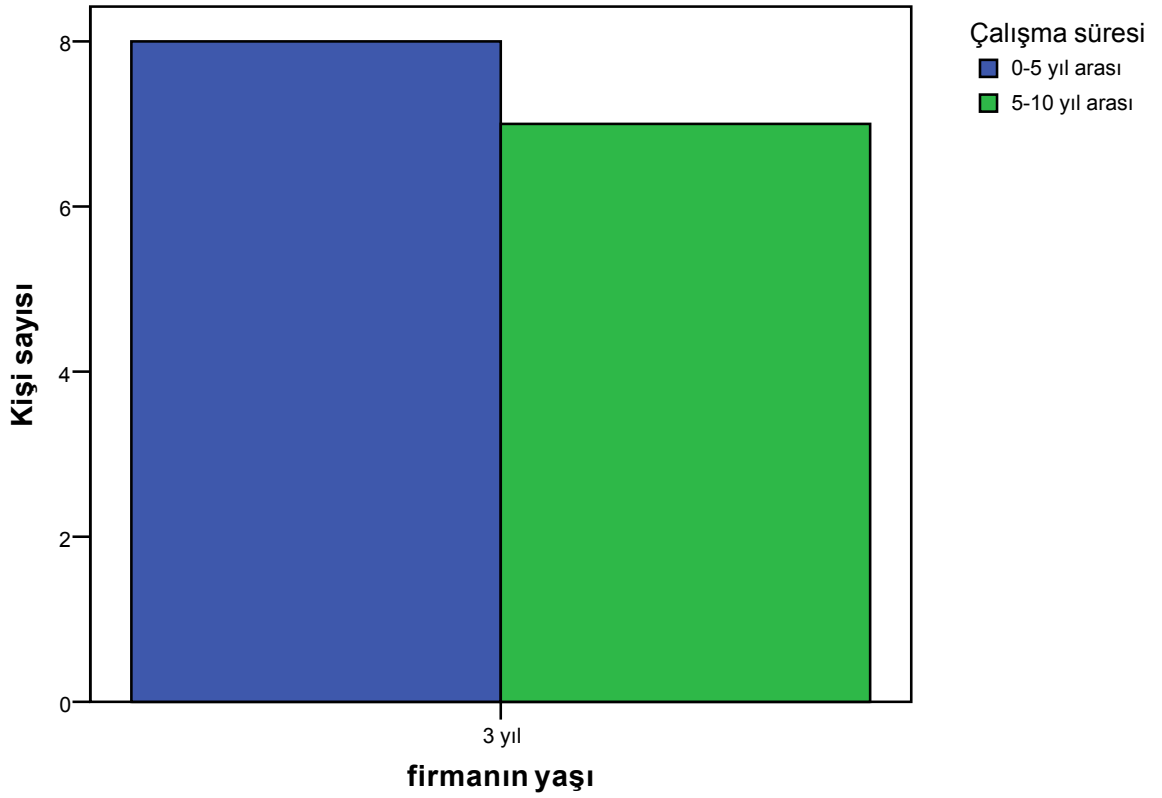


Ankete katılan bayanların çoğu 20-30 yaş aralığındadır ve bunu 31-40 yaş aralığındaki bayanlar izlemektedir. 41-50 yaş arası bayan yoktur.

Ankete katılan bayların çoğunluğu 31-40 yaş aralığındadır, takip eden kitledeki yaş aralığı 41-50 yaştır. En düşük oran 20-30 yaş aralığıdır ve bu 31-40 yaş arası bayan katılımcıların oranına eşittir.

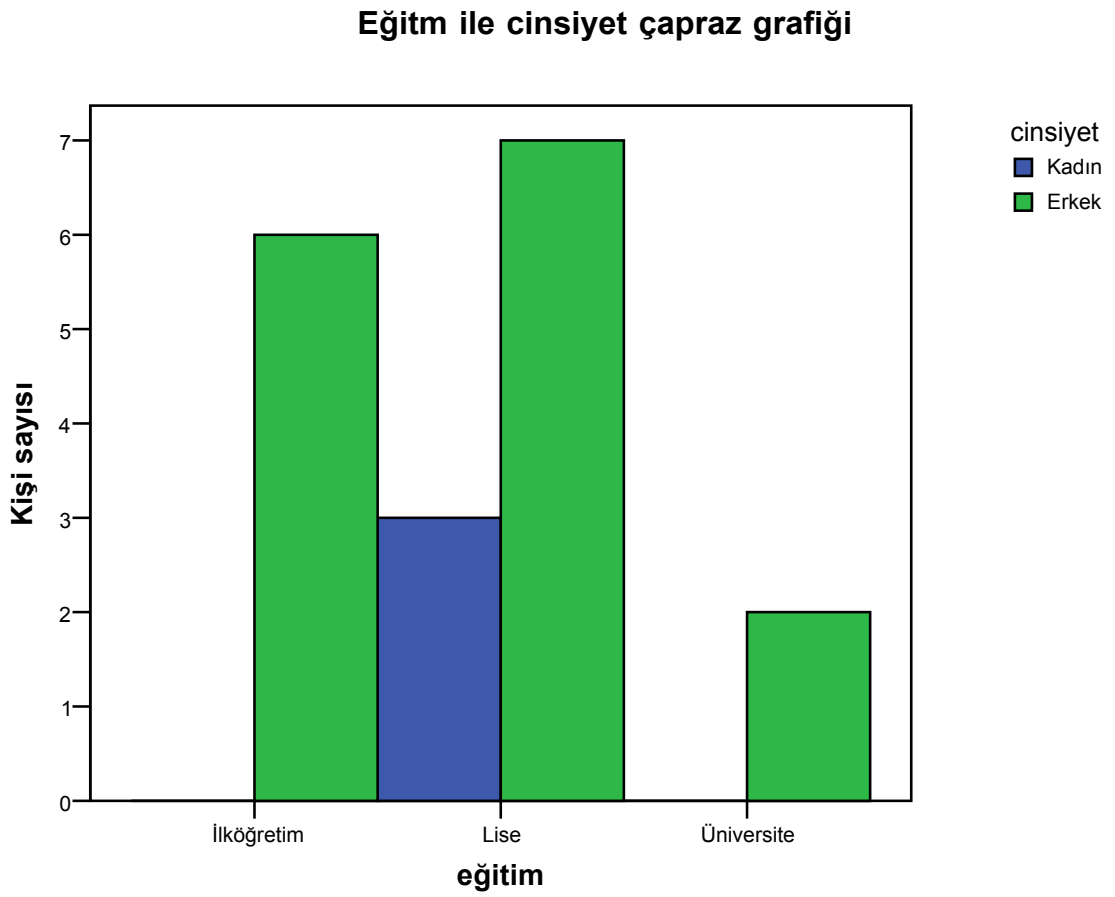
Yöneticilerin TANSAŞ'ta çalıştıkları yıl dağılımı :

Firmanın yaşı ile çalışma süresi çapraz grafiği



Ankete katılanların çoğu 0-5 yıldır firmada çalışmaktadırlar , ancak 5-10 yıl arası çalışanlar da bu orana çok yakındır.

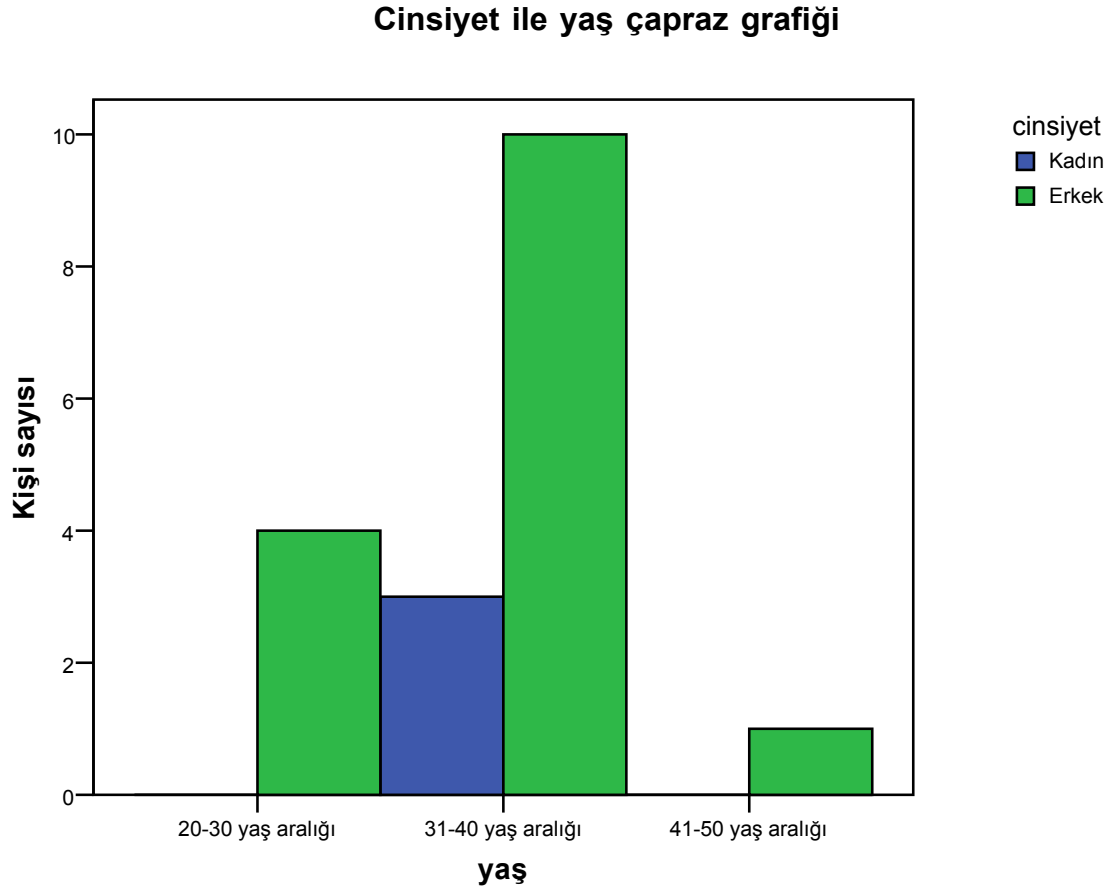
Ankete Katılan Tüm Firmaların :



Ankete katılan bayanların % 100 ü üniversite mezunudur. Ankete katılan bayların %23 ü üniversite mezunudur, % 69 u lise mezunu, % 8 i ise Üstü eğitimi almıştır.

Ankete Katılan Tüm Firmaların :

Bay – bayan Yöneticilerin Yaş Dağılımı :



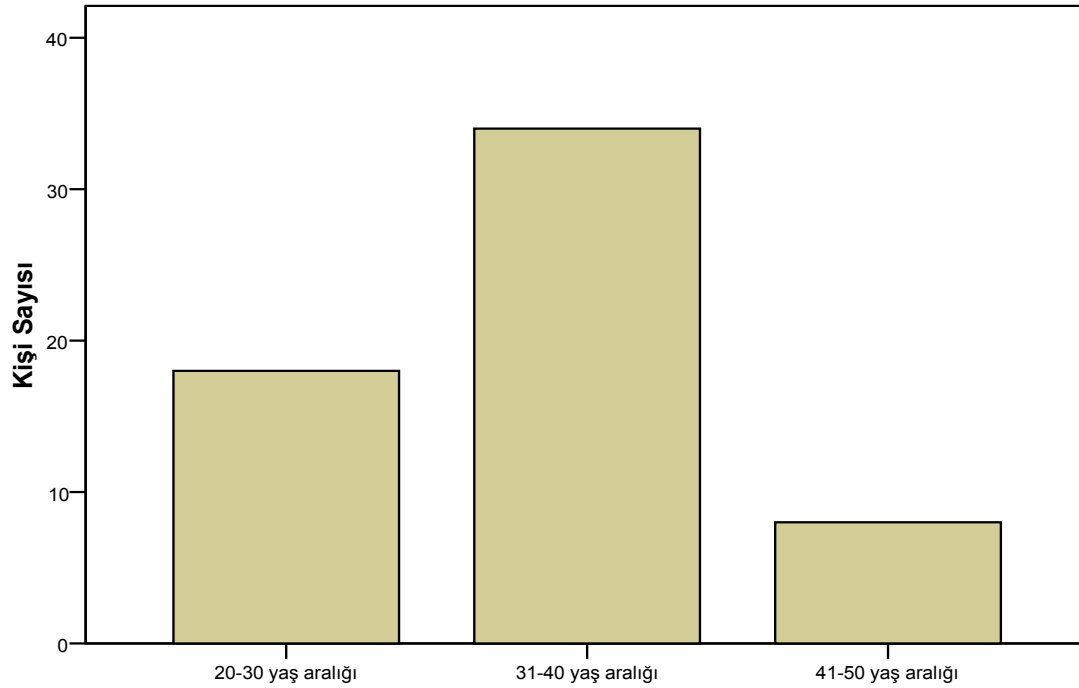
Ankete katılan bayanlar sadece 31-40 yaş aralığındadır. 20-30 yaş ve 41-50 yaş arası bayan çalışan yoktur.

Ankete katılan baylar çoğunlukla 31-40 yaş aralığındadır, ardından 20-30 yaş aralığındaki grup gelmektedir.

Tablo 2
Ortalama Yaş Dağılım Tablosu

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>20-30</i>	18	30,0	30,0	30,0
	<i>31-40</i>	34	56,7	56,7	86,7
	<i>41-50</i>	8	13,3	13,3	100,0
	<i>Total</i>	60	100,0	100,0	

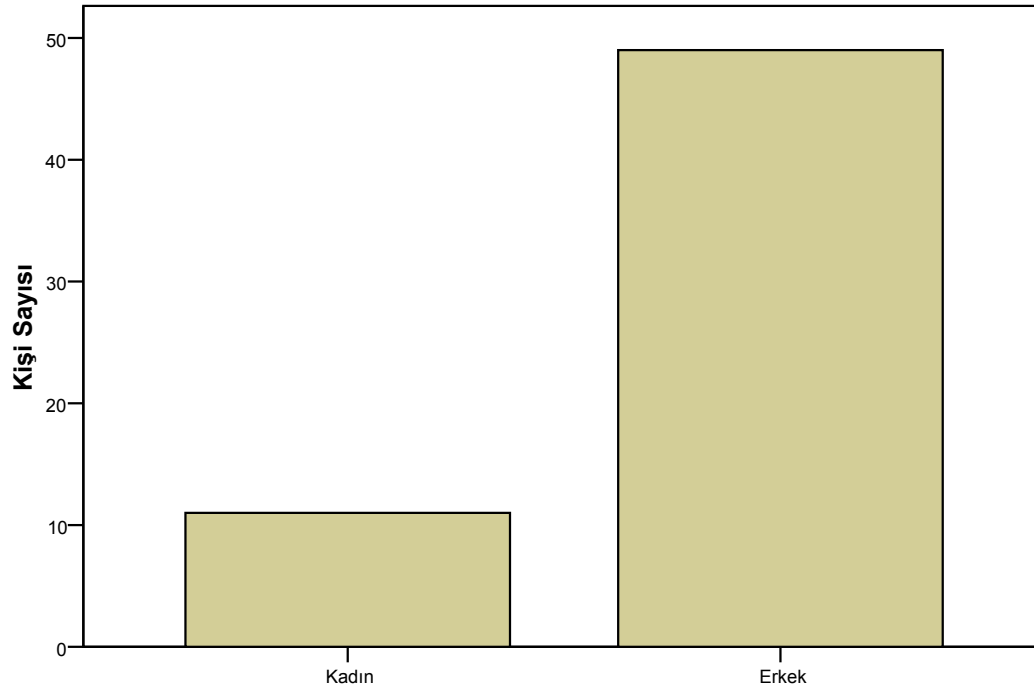
Ankete katılan mağaza yöneticilerinin %56 sı 31-40 yaş aralığındadır. %30'u 20-30 yaş aralığı grubundadır. %14'ü de 41-50 yaş aralığındadır. Bu verilerden mağaza yöneticilerinin ağırlıklı olarak orta yaş grubundan oluştuğu söylenebilir.



Tablo 3
Kadın-Erkek Yönetici Dağılımı Tablosu

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Kadin	11	18,3	18,3	18,3
	Erkek	49	81,7	81,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

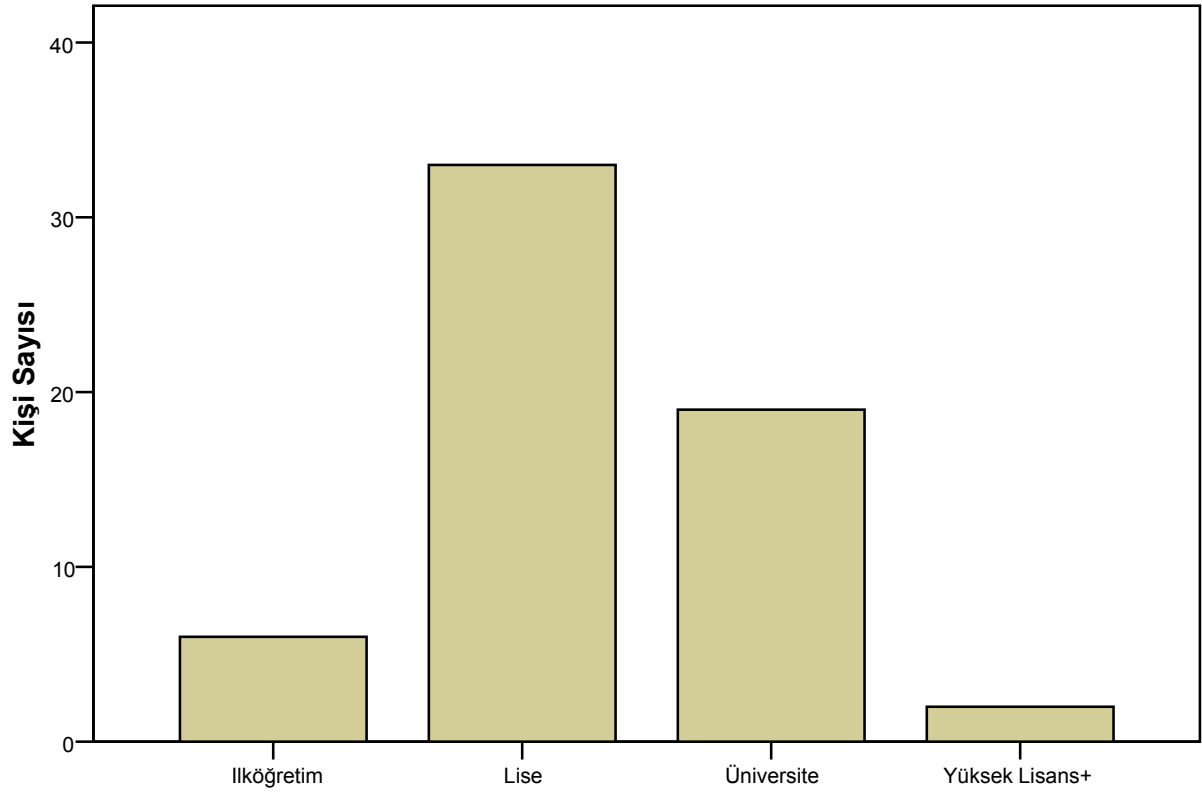
İşyerlerindeki kadın erkek dağılımı çalışılan sektöre göre değişebilmektedir. İdeal anket örneklemesinde analizlerde doğru yorumlama için erkek ve kadın yanıtlayıcıların eşit ya da sayıca birbirine yakın olması istenir. Ancak uygulamada bu oran değişebilmektedir. Bu sektörde de diğer bazı sektörlerde olduğu gibi erkek ağırlıklı bir çalışan grubundan söz edilebilir. Mağaza yöneticilerinin %81 ini erkekler teşkil etmektedir.



Tablo 4
Yöneticilerin Ortalama Eğitim Durumları

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	İlköğretim	6	10,0	10,0	10,0
	Lise	33	55,0	55,0	65,0
	Üniversite	19	31,7	31,7	96,7
	Yüksek Lisans+	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Ankete katılanların %55 ini lise mezunları oluşturmaktadır. Bunu da %31’lik bir oranla üniversite mezunları takip etmektedirler.



Bundan sonraki bölümde anket sorularına verilen cevaplar değerlendirilmiştir. Anket sorularının ilk bölümünde 360 derece performans değerlendirme uygulamaların düzenli olarak uygulanıp uygulanmadığı ve amaca uygun yapıp yapılmadığı üzerinde durulmuştur. Daha sonra uygulamanın organizasyona, çalışanlara ve yöneticilere yönelik katkıları olup olmadığı sorgulanmıştır. Özellikle eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmada ne kadar etkin olduğu araştırılmıştır.

Elde edilen verilerin ne derece etkin kullanıldığı üzerinde durulmamıştır. Soruların büyük bir kısmı 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulama sonuçlarının insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin alanına giren ücretlendirme, kariyer planlama, insan kaynakları planlaması, rotasyon vb. gibi alanlarda olumlu ya da olumsuz ne tür katkıları olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır.

Anketin diğer soruları perakende mağazacılık uygulamalarında karlılığı, imajı, itibarı, müşteri memnuniyetini nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Anket sonucunda elde edilen verilerin sadece mağaza müdürlerine ve insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak yapılmış olması nedeniyle özellikle müşteri memnuniyeti, imaj ve itibar yönetimi açısından ne derece katkıları olduğu başka verilerle de desteklenmesi sonuçların geçerliliğine ve güvenilirliğine olumlu katkıları olacaktır. Cevaplayıcıların mağaza dışından değerleyicilere yönelik konularda objektif olamama ihtimali vardır.

İç uygulamalara yönelik soruların cevaplanmasında % 95 oranında gerçeği yansıttığı söylenilebilir.

Anket sorularının her biri ayrı ayrı değerlendirilmiş, değerlendirme sonuçları hem tablo hem şekil grafiğiyle sunulmuştur. Soruların dış değerlendirmeye ilişkin verilen cevaplarında “ fikrim yok “ cevabının yoğunlukta çıkması müşterilere yönelikte anket uygulama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

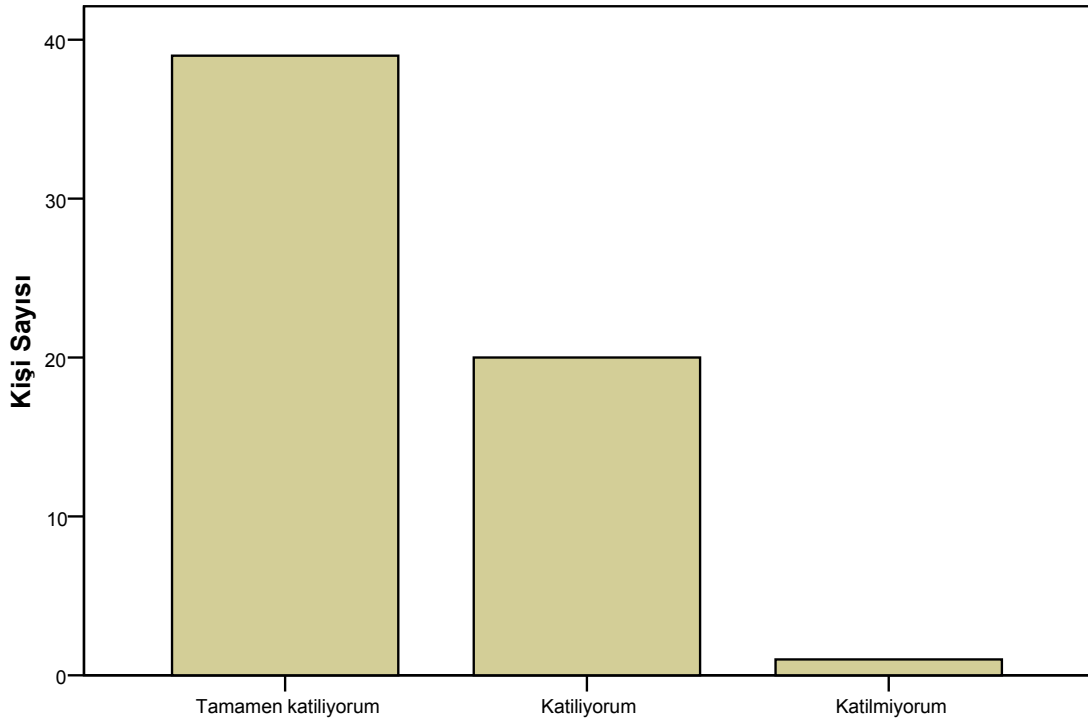
360 derece performans değerlendirme sistemi etkin bir şekilde uygulandığı takdirde yüksek oranda olumlu katkılar sağladığı çıkarılabilir. Sistemin en zor tarafı mağaza faaliyetlerinin haftanın 7 günü devam etmesi olması nedeniyle geri bildirim aşamasında çalışanlarla birebir görüşmeler yapılmasında yaşanmaktadır.

Tablo 5
360 Derece Performans Değerleme Uygulaması Tablosu

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katılıyorum	39	44,8	65,0	65,0
	Katılıyorum	20	23,0	33,3	98,3
	Katılmıyorum	1	1,1	1,7	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : Firmamızda 360 derece performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılır.

Ankete katılanların %65'i tamamen katılıyorum, %33,3 ü katılıyorum, %1,7'si katılmıyorum demiştir. Bu ifadeye göre anket uygulaması yapılan firmalarda performans değerlemesi düzenli olarak yapılmaktadır.

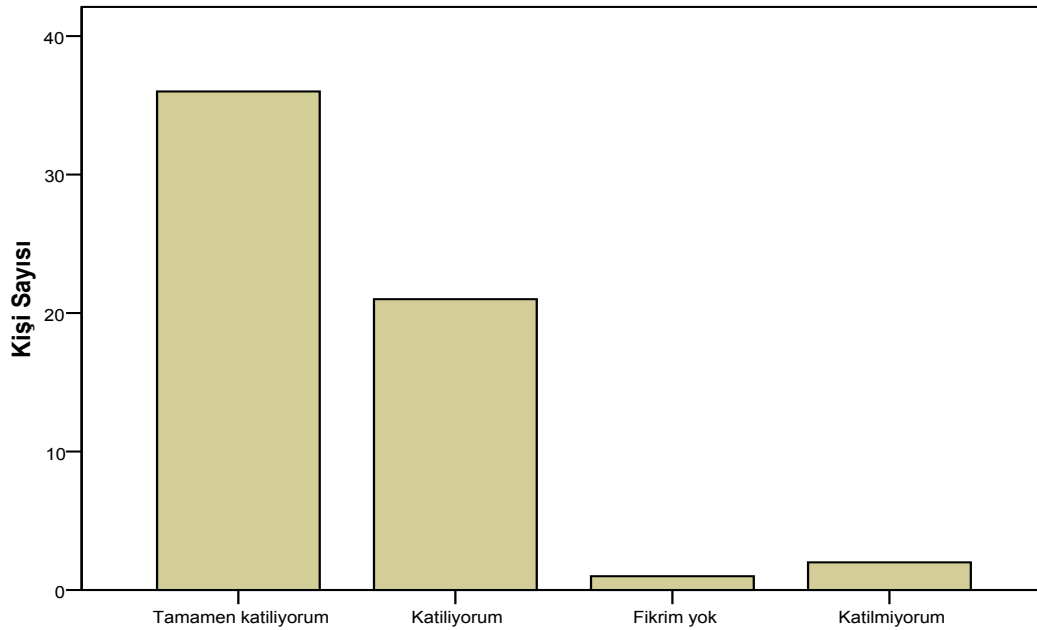


Tablo 6
Performans Değerlemenin Organizasyona Yararı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	36	41,4	60,0	60,0
	Katılıyorum	21	24,1	35,0	95,0
	Fikrim yok	1	1,1	1,7	96,7
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme sistemi organizasyon açısından yararlıdır.

360 derece performans değerlendirme uygulamalarının organizasyon açısından yararlı olup olmadığı konusunda verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcılar %95 oranında katılıyorum demişlerdir. %1,7 fikrim yok derken, %3,3 ü katılmadığını ifade etmiştir. Sistemin organizasyona olumlu katkısı olduğu yönünde %95 oranında olumlu cevap verilmesi sistemin etkinliğine inanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

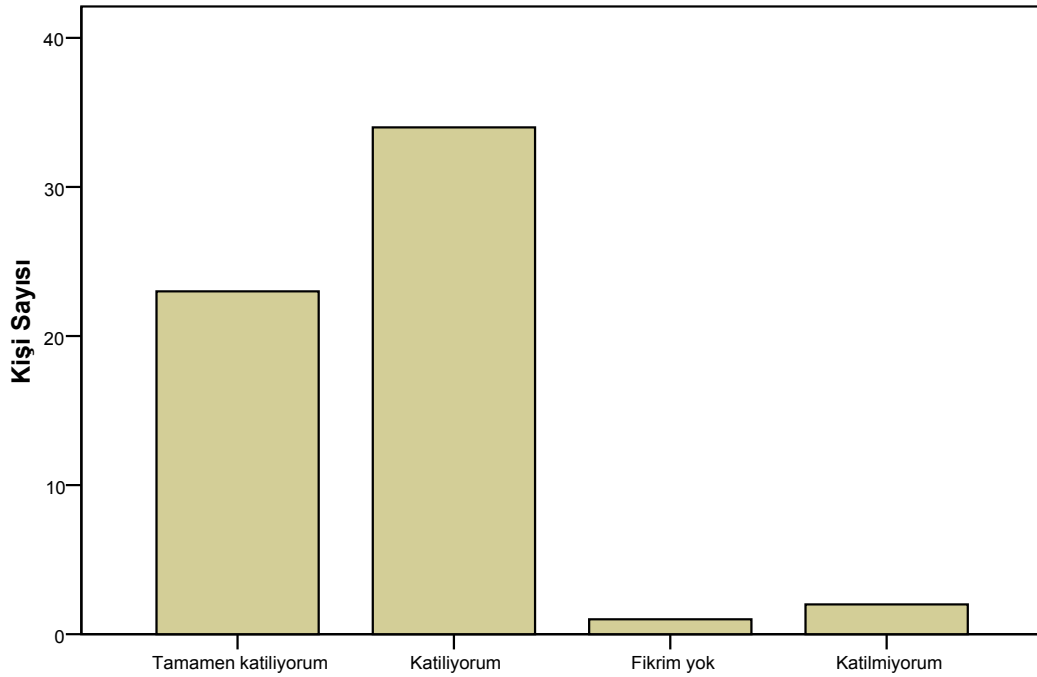


Tablo 7
Performans Değerlemenin Çalışanlara Yararı

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katılıyorum	23	26,4	38,3	38,3
	Katılıyorum	34	39,1	56,7	95,0
	Fikrim yok	1	1,1	1,7	96,7
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanlar açısından yararlıdır.

Çalışanlar açısından faydalı olup olmadığı yönündeki bu soruyu %38,3 oranında tamamen katılıyorum, %56,7 oranında katılıyorum, %1,7 oranında fikrim yok, %3,3 oranında da katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Ankett hiç katılmıyorum cevabı hiç işaretlenmemiştir. Oldukça olumlu bir yaklaşım denilebilir.

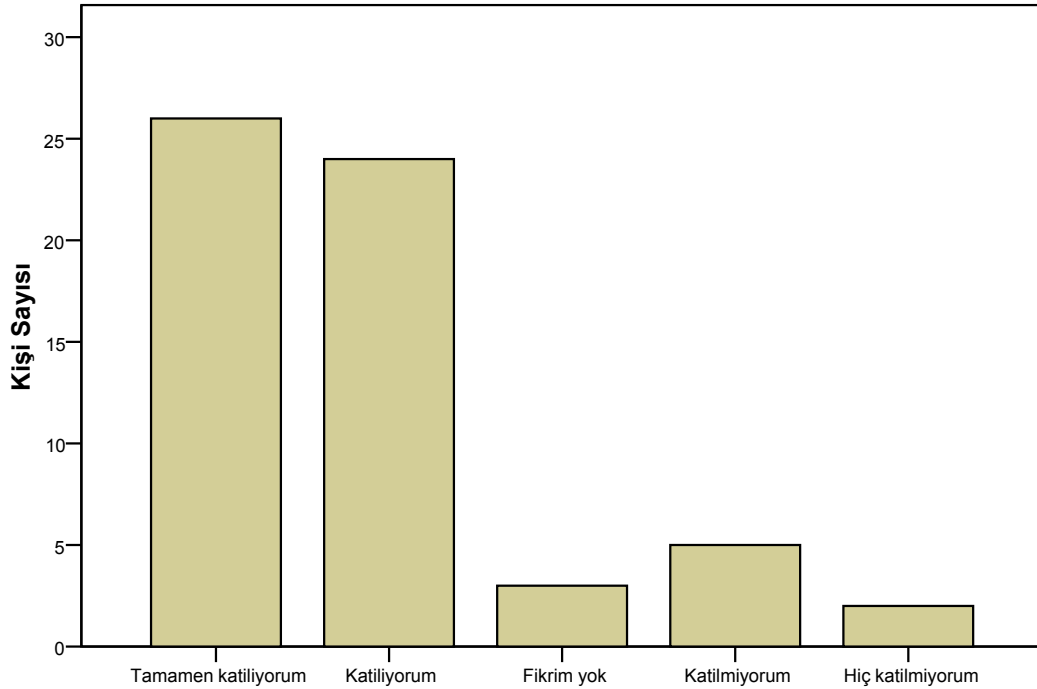


Tablo 8
Performans Değerlemenin Yöneticilere Yararı

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katiliyorum	26	29,9	43,3	43,3
	Katiliyorum	24	27,6	40,0	83,3
	Fikrim yok	3	3,4	5,0	88,3
	Katılmıyorum	5	5,7	8,3	96,7
	Hiç katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme sistemi yöneticiler açısından yararlıdır.

Yöneticiler açısından sorulan bu soruya verilen cevaplarda %83 oranında katiliyorum denirken, %17 oranında da katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Uygulamanın tüm yöneticiler tarafından aynı şekilde sisteme inanılmadığı söylenilebilir.

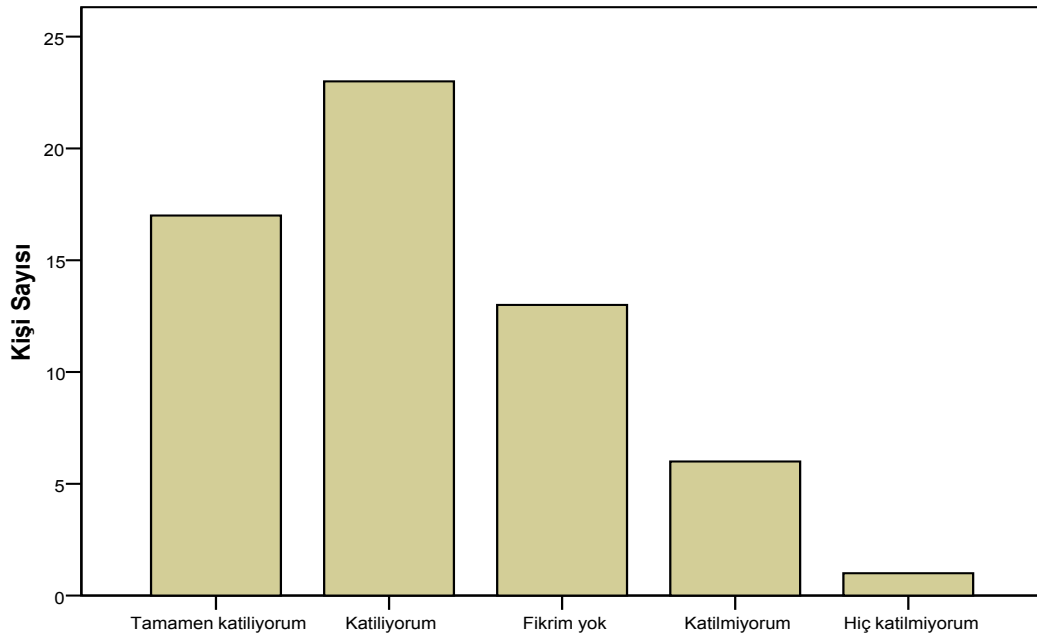


Tablo 9
Performans Değerlemenin Eğitim İhtiyacını Belirlemedeki Yeri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	17	19,5	28,3	28,3
	Katılıyorum	23	26,4	38,3	66,7
	Fikrim yok	13	14,9	21,7	88,3
	Katılmıyorum	6	6,9	10,0	98,3
	Hiç katılmıyorum	1	1,1	1,7	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirmesinin organizasyon, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ihtiyacını belirlemede etkilidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde anket öncesi katılıyorum yönündeki cevapların daha yüksek olacağı öngörülmüştü. Ancak anket sonuçlarında bu yönde beklenildiği oranda olumlu cevap gelmemiştir. % 66 oranında olumlu cevap verilirken. %34 oranında olumsuz cevap vermişlerdir.

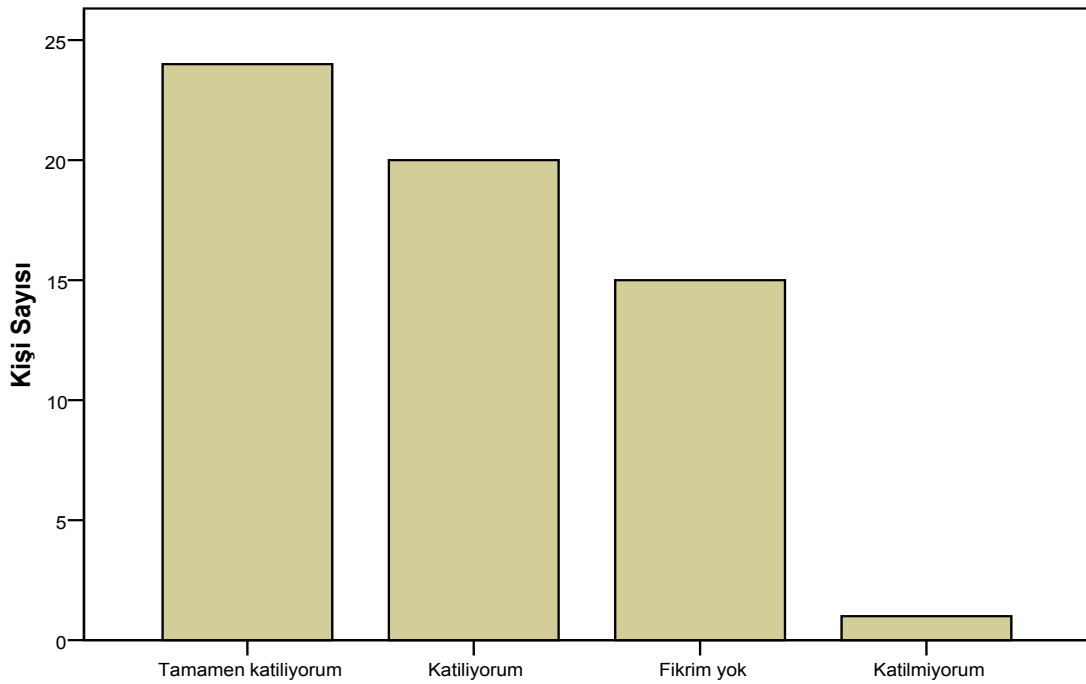


Tablo 10
Performans Değerlemenin Eğitim ve Geliştirme Planları için Kullanımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	24	27,6	40,0	40,0
	Katılıyorum	20	23,0	33,3	73,3
	Fikrim yok	15	17,2	25,0	98,3
	Katılmıyorum	1	1,1	1,7	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : Firmamızda performans değerlendirme sonuçları eğitim ve geliştirme planları için kullanılır

Eğitim ve geliştirme planları konusunda uygulama sonuçlarından yararlanılıp yararlanılmadığı konusunda verilen cevaplarda %73 oranında katılıyorum cevabı verilirken %27 oranında da olumsuz cevap çıkmıştır.

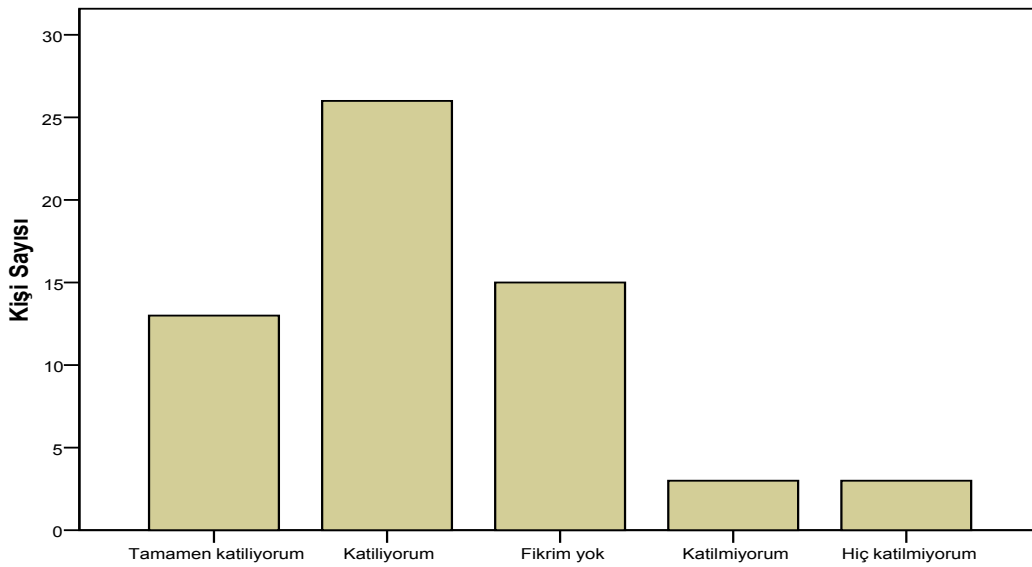


Tablo 11
Performans Değerlemenin Müşteriye Yansıması

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katiliyorum	13	14,9	21,7	21,7
	Katiliyorum	26	29,9	43,3	65,0
	Fikrim yok	15	17,2	25,0	90,0
	Katılmıyorum	3	3,4	5,0	95,0
	Hiç katılmıyorum	3	3,4	5,0	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 performans değerlendirme uygulamaları müşteri memnuniyetine olumlu olarak yansımıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı mağazalarda uygulamanın olumlu sonuçlarının müşteri memnuniyetine ne ölçüde yansıdığını belirten bu soruya verilen cevapta %65 oranında olumlu %25 oranında fikrim yok, %10 oranında da olumsuz ifade çıkmıştır. % 25 oranında fikrim yok ifadesinin kullanılması müşterilerle mağaza yöneticileri arasındaki iletişimin yetersizliği şeklinde yorumlanabilir.

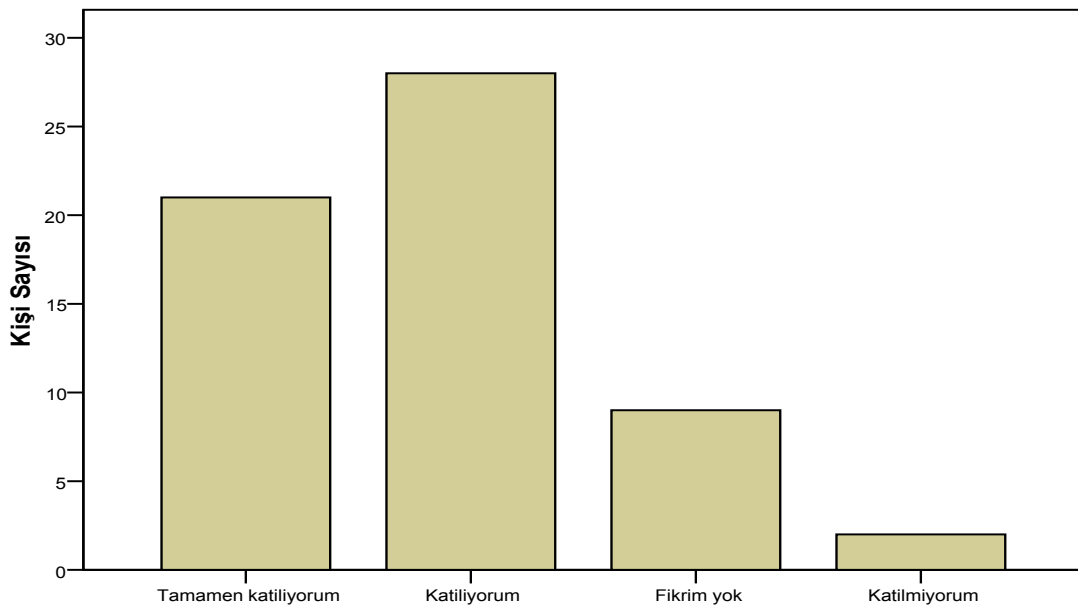


Tablo 12
Performans Değerlemenin Geribildirim İçin Kullanımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katiliyorum	21	24,1	35,0	35,0
	Katiliyorum	28	32,2	46,7	81,7
	Fikrim yok	9	10,3	15,0	96,7
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : Firmamızda performans değerlendirme sonuçları insan kaynaklarında geri bildirim için kullanılır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir geri bildirim uygulaması olduğu düşünülürse bu soruya verilen cevapların daha yüksek düzeyde olumlu çıkması beklenmiştir. Ancak %81 oranında olumlu cevap çıkarken %19 oranında olumsuz cevap verilmiştir.

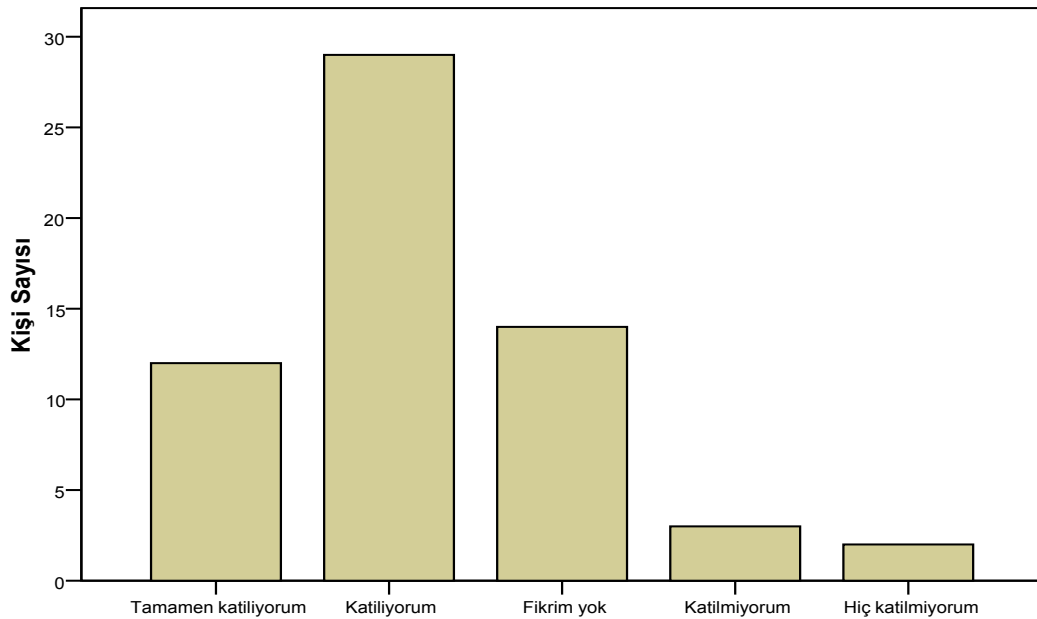


Tablo 13
Performans Değerlemenin Ciro ve Karlılığa Etkileri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katiliyorum	12	13,8	20,0	20,0
	Katiliyorum	29	33,3	48,3	68,3
	Fikrim yok	14	16,1	23,3	91,7
	Katılmıyorum	3	3,4	5,0	96,7
	Hiç katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme uygulamaları ciro ve karlılığın artırılmasında önemli katkılar sağlamıştır.

İşletmelerin ciro ve karlılığına etkileri konusunda sorulan bu soruya %68 oranında olumlu cevap verilmiştir. %32 oranında olumsuz cevap verilmiştir. Bu sonuca bakarak sistemin ciro ve karlılığa yeterli etkisinin olup olmadığı sorgulanabilir. Çünkü %32 oranında olumsuz cevap verilmiştir.

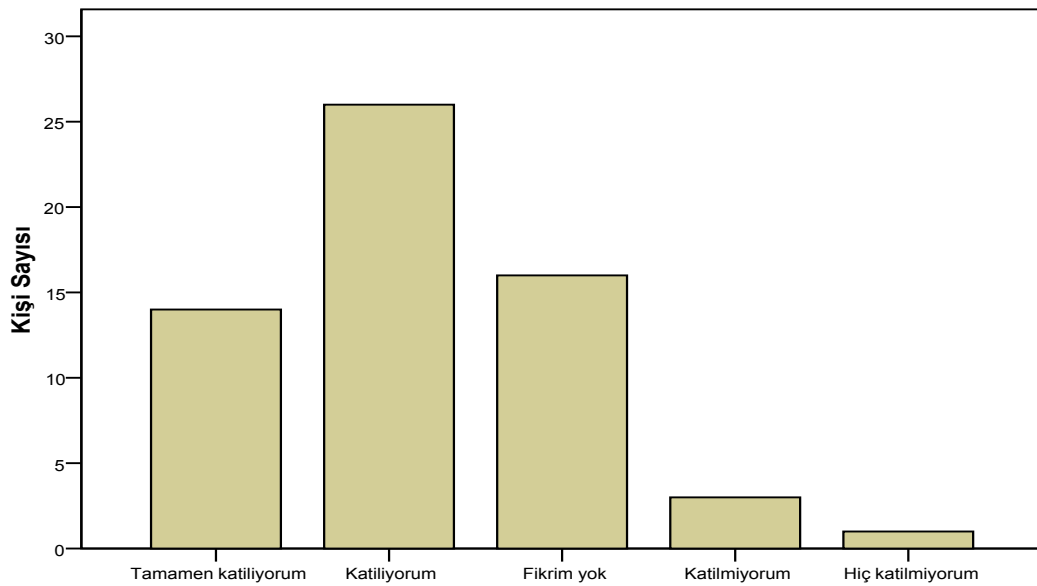


Tablo 14
Performans Değerlemenin İmaja Katkısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	14	16,1	23,3	23,3
	Katılıyorum	26	29,9	43,3	66,7
	Fikrim yok	16	18,4	26,7	93,3
	Katılmıyorum	3	3,4	5,0	98,3
	Hiç katılmıyorum	1	1,1	1,7	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme uygulamaları firma imajımızı olumlu yönde etkilemiştir.

Firma imajını olumlu etkileyip etkilemediği konusunda sorulan bu soruya verilen cevaplarda %66 oranında katılıyorum, %26,7 fikrim yok, %6,7 katılmıyorum cevabı verilmiştir. Bu soruya verilen cevapların ciro ve karlılıkta olduğu gibi %34 oranında olumsuz cevap verilmiş olması sorunun doğrudan somut verilere dayanmamasından kaynaklandığı düşünülebilir.

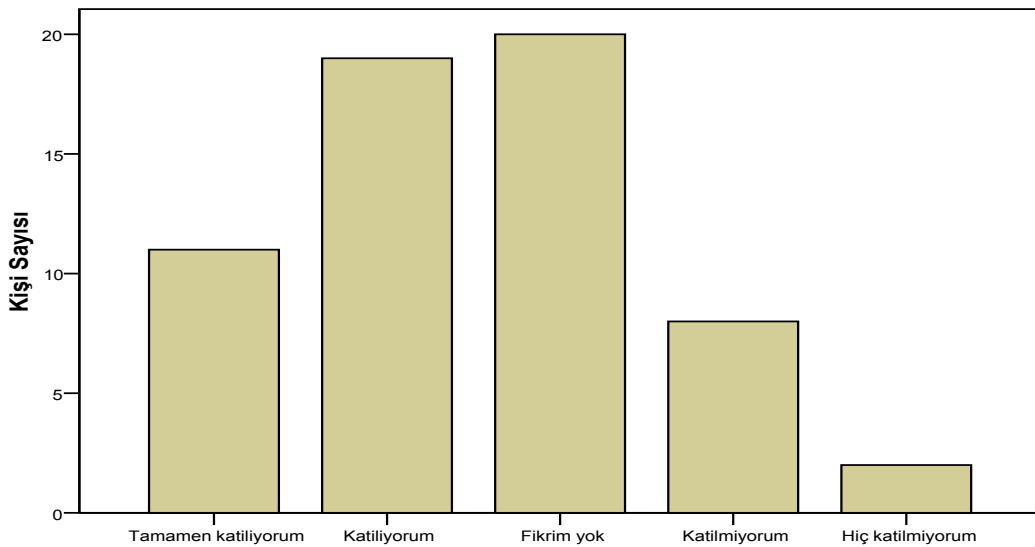


Tablo 15
Performans Değerlemenin Müşterinin İtibarına Etkisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katiliyorum	11	12,6	18,3	18,3
	Katiliyorum	19	21,8	31,7	50,0
	Fikrim yok	20	23,0	33,3	83,3
	Katılmıyorum	8	9,2	13,3	96,7
	Hiç katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme uygulamaları, müşteri bakışındaki itibarımızın artmasına katkısı olmuştur.

Firmanın müşteri gözündeki itibarını sorgulayan bu soruya ilişkin verilen cevaplarda %49,9 katılmıyorum demiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının ya da uygulanmamasının müşteri gözündeki itibarının artmasına doğrudan olumlu katkıları olmadığı söylenebilir. Ankette en yüksek oran fikrim yok diyenlerin oranıdır. Ankete katılanların %33,3'ü bu soruya net cevap verememiştir. Bu ise; sorunun ankete katılanlar tarafından netlik içermediğini göstermektedir.

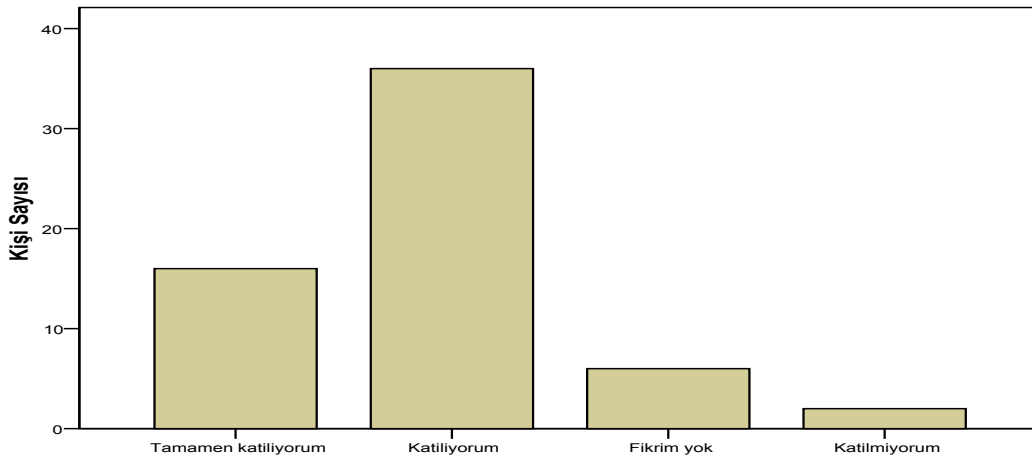


Tablo 16
Performans Değerlemenin Hizmet Kalitesine Yansıması

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katılıyorum	16	18,4	26,7	26,7
	Katılıyorum	36	41,4	60,0	86,7
	Fikrim yok	6	6,9	10,0	96,7
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : Performans değerlendirme uygulamaları sonuçları müşterileri hizmet kalitesi olarak yansımıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin temel mantığı çok yönlü değerlendirme yaparak kişisel kaliteyi ve hizmet kalitesini artırma amacı hedeflenmektedir. Bu yöndeki amaca hizmet edip etmediği konusundaki sorulan bu soruya %86,7 oranında katılıyorum yönünde cevap çıkarken, %10 oranında fikrim yok, %3,3 katılmıyorum demiştir. Hiç katılmıyorum şıkkı ankette hiç işaretlenmediği için grafikte sütun olarak gözükmemektedir. Bu oranın yüksek çıkmış olması işletmelerin müşteri memnuniyetine yönelik faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bu olumlu süreç müşteri sadakati ve karşılık olarak geri dönebilir.

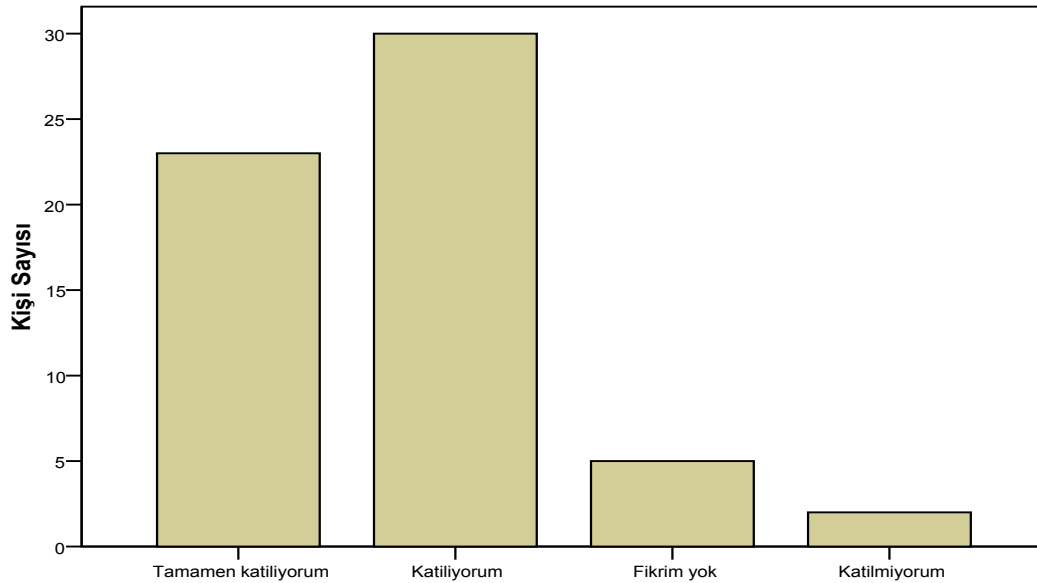


Tablo 17
Performans Değerlemenin İletişim Etkinliğine Etkisi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katılıyorum	23	26,4	38,3	38,3
	Katılıyorum	30	34,5	50,0	88,3
	Fikrim yok	5	5,7	8,3	96,7
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaları çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğini artırmıştır.

İşletmelerde en başta gelen sorunlardan biri çalışanlar arasındaki iletişim sorunudur. Bu sorunun çözülmesi anlamında 360 derece performans değerlendirme sisteminin olumlu katkısı olacağı varsayılmıştır. Bu soruya verilen cevapların %88,3 nün katılıyorum demiş olması anlamlıdır. Kararsız kalan yani fikrim yok diye belirtenler %8.3'dür. Bu oran oldukça düşük çıkmıştır.

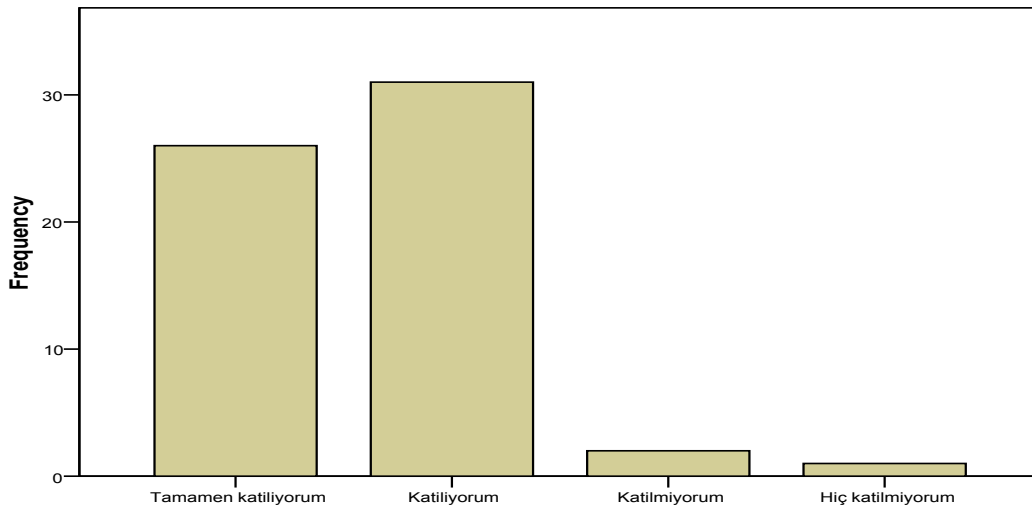


Tablo 18
Performans Değerlemenin Çalışanlarla Paylaşılması

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Tamamen katılıyorum	26	29,9	43,3	43,3
	Katılıyorum	31	35,6	51,7	95,0
	Katılmıyorum	2	2,3	3,3	98,3
	Hiç katılmıyorum	1	1,1	1,7	100,0
	Total	60	69,0	100,0	
Missing	System	27	31,0		
Total		87	100,0		

Soru : 360 derece performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamaları tek başına bir şey ifade etmez. Elde edilen verilerin çalışanlarla paylaşarak görülen eksikliklerin giderilmeye çalışılması, olumlu yönlerinin takdir edilmesi bu sistemi amacına ulaştıracaktır. Bu yönde ne derece etkin olduğunu belirlemeye yönelik bu soruya verilen cevapların %95'inin katılıyorum demesi beklenen çok önemli bir sonuçtur. Katılmıyorum ve hiç katılmıyorum diyenlerin sayısı ise oldukça düşük çıkmıştır. Karasızlıkta kalan kişi sayısı ise sıfırdır. Buradan hareketle verilerin paylaşılmasının sistem içinde görülen aksaklıkların kolaylıkla giderilmesine fırsat sağlayacak, iletişimin etkinliğini artıracak, işletmeyi daha dinamik hale getirecektir. Bu yapının rekabette ciddi bir üstünlük sağlayacağı kesindir.



4.7 Sonuç ve Öneriler

Tüm organizasyonlarda gelişme ve büyümenin, sağlamlılığın en önemli göstergesi sürekli iyileşme ve gelişmedir. Değişme ve gelişmenin ana kaynağı ise insandır. Biyolojik boyutta sürekli yenilenme ve gelişim nasıl sağlık işaretiyse organizasyonlarda da sağlamlılığın en önemli işareti sürekli gelişme ve iyileşmedir.

Hayat değişiyor, insanlar değişiyor. Her gün her an yeni bir dünya kuruluyor. Hiçbir şeyin bu gelişme ve değişim süreci dışında kalması düşünülemez. İşletmelerin, organizasyonların da bu sürecin dışında kalması mümkün değildir. Dolayısıyla bu sürecin dışında kalmamanın tek yolu buna uygun sistem ve yapılanmaları oluşturmakla mümkün olabilir.

Sistem ve organizasyonların gelişiminde ana faktör insan olduğuna göre onun sürekli gelişimini sağlayacak sistemlerin kurulması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. İnsanın gelişim ve değişimini, değişen şartlara uyumunu sağlayacak önemli uygulamalardan biri de 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

Bu sistemin uygulandığı firmalarda yapılan çalışmalar bunun olumlu sonuçlarının alındığını göstermektedir.

Türkiye’de perakende mağazacılık önemli bir sektör haline gelmiştir. Mağazalar artık daha profesyonel çalışanlar tarafından yönetilmekte, çalışan personel yetkinlikleri daha yüksek insanlar arasından seçilmektedir. Tüm diğer sektörlerden perakende mağazacılık sektörünün belirgin farklı yanı çalışanlara sürekli ve periyodik eğitim uygulamalarına ağırlık vermeleridir.

Mağaza sahipleri ve yöneticileri müşteri kaybetmenin maliyetinin bilincindedirler. Müşteri kazanmak, müşteri sadakatinin ve sürekliliğini sağlamak ise tüm çalışanların eğitilmişlik ve gelişmişlikleriyle doğrudan ilgilidir.

İşletmelerde 360 derece performans değerlemenin, bilimsel ve nesnel yönlerle değerlendirilmesi diğer birçok yönetim faaliyetinin başarılı bir biçimde yönetilmesinin ön koşuludur. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin kapsadığı tüm konularla yakından ilişkilidir. Bu nedenle sonuçları itibarıyla de tüm bu fonksiyonları etkinliğini belirleme özelliğine sahiptir. 360 derece performans değerlendirme sistemi sonuçları tüm insan kaynakları yönetim faaliyetlerinde etkili bir şekilde kullanıldığı

taktirde sonuç verebilir.bu faaliyetlerin bir kısmında kullanılıp bir kısmında kullanılmaması sistemin etkilerini zayıflatacaktır.burada başarının anahtarı bu sistemin eşit,adil ve sonuçlarının herkese olumlu yönde yansıdığı inancını kabul ettirmekte yatmaktadır.

Performans değerlendirme alanında gerçekleşen gelişmeler değerlemenin; kişisel yargılarından çok nesnel ölçütlerle yapılmasına, çalışanın kişiliğine değil iş başarısına ölçülmesine değerlendirme tam bir açıklık içinde yapılmasına ve sadece yönetici tarafından değil, çalışan iş ortamı içerisinde etkileşim içinde bulunduğu, hizmet aldığı ya da verdiği geri bildirimlerle yapılmasına olanak sağlamıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören en önemli düşünce yapısı geri bildirimin yansız olarak paylaşılmasıdır.

Yöntem sadece çalışanların performansları hakkında değil, performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler sunması bakımından çok önemlidir.

Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerle çalışanın ne tür bir geliştirme programına tabii tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları programına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, satış ya da yönetim gibi fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.

360 derece performans değerlendirme sistemi çok yönlü değerlendirmeyi içermesi nedeniyle en gerçekçi verileri veren sistemdir. Etkili bir eğitimle sistem organizasyonun başarısını diğerlerinden daha başarılı hale getirir.

Anket sonuçlarına bakıldığında sistemin perakende mağazacılığa önemli katkıları olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Kısaca özetlemek gerekirse 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan mağazalar sistemi düzenli bir şekilde uyguladıklarında olumlu sonuçlar almaktadırlar. Sistemin en etkin yönü çalışanlara geri bildirim sağlayarak kişisel gelişimlerine olanak sağlamasıdır.

Performans değerlemenin ankete katılan firma çalışanlarına, yöneticilerine ve organizasyona olumlu katkıları olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Perakende mağazacılık sektöründe eğitim ihtiyacını belirlemede olumlu katkıları olduğu ancak beklenen yükseklikte çıkmadığı ifade edilebilir.

Müşteri memnuniyetini sağlamada, karlılık ve ciro artışlarında, hizmet sunum kalitesinin yükselmesinde olumlu katkıları söyleyebiliriz. Ancak, itibar ve imaja yönelik katkıları konusunda belirgin bir olumluluktan söz edilemez.

Sonuçların çalışanlarla paylaşılması ve aralarındaki iletişime katkıları konusunda yüksek oranda olumlu cevap çıkmıştır. Bu durum yönetimin ve sistemin etkinliğini arttıran bir sonuçtur.

Sonuç olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaları perakende mağazacılık sektörüne olumlu katkılar sağlamaktadır. Uygulamanın yaygınlaşması, sektördeki kurumsallaşmayla paralel gitmektedir. Küçük ölçekli mağaza ve mağaza gruplarında herhangi bir performans değerlendirme uygulaması yapılmamaktadır.

KAYNAKÇA

YARARLANILAN KİTAPLAR

ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G.B. SOLAKOĞLU **Personel Yönetimi** İzmir: Barış yayınları, 1993.

ALTINTAŞ, F. Çınar, **Strateji Geliştirme Süreci içerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**

ARTAN, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Geliştirilmesi ve Türkiye de Bir Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Yayını, 1979

BAGCHİ , Probir K. Ve Helge Virum **"Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe**, Journal of Business Logistics, Vol.19,1998, a:191-214.

BARUTÇUGİL , İsmet , **Performans Yönetimi**.1.Baskı.İstanbul:Kariyer Yayıncılık,2002.

BARUTÇUGİL,İsmet,**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**.1.Baskı.İstanbul: Kariyer Yayıncılık,2004.

BURSTİNER, Irving. **Basic Retailing**. Illinois: Irvin 1986.

BOBBİE Gee; **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, USA:PageMill, 1995,

ÇETİN, Canan., Besim AKIN ve Vedat EROL. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi** İkinci Baskı, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.

DEMİRCİ, Fatma. **Perakendecikte Mağaza Düzenlemesi**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2000.

DENİZ , Nevin. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası.**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1998.

DURSUN Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1997.

EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Vipaş Aş. Bursa 1998.

ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:246, 1991.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der yayınları, 1997.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 1999.

FOMBRUN, C, **Reputation: Realising Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996

GANESSAN, Shankar. **'Determinants of Long-term orientation in Buyer-seller Realitonships'**. Journal of Marketing. Vol.58,1994, April-1994, s:1-20.

KANDAMPULLY, Jay,Suhartanto,Dwi: "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image "**International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2000, Vol.12, pp:346-351.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9.Baskı, İstanbul, Eylül 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Management. International Edition**, The Millenium Editor, New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2000.

LASSITER, David, **"A User's Guide to 360 Feedback"**, CBODN ChannelMarker, June 1997

LEVY, Michael, B. ARTON ve A. WEİTZ, **Retailing Management**. International Edition, New York: McGraw Hill Companies, Inc., 2001.

McDaniel, Stephen W., John J. Burnett. " **Consumer Religiosity and Retail Store Evaluative Criteria**." Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.18, Spring-1990.

MARŞAP, Akin, **Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetmel Geleceğın Sırları**, 2000.

MİNER, J. B **Designing Training Program:The Critical Events Model**.2nd Edition, Texas:Gulf Publishing Company,1994.

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1996.

OKUR, Mehmet Emin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: 2002

ÖNCÜ, H. Fikret. **Yönetimde Eğitim**. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, 1998.

PALMER, Margaret J.. **Performans Değerlendirmeleri**. Doğan ŞAHİNER (çev.) Birinci Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

PETER Sheldon Green; **Sirket Ününü Korumanın Yolları**, İstanbul Milliyet Yayınları, 1996

REDİNBAGH, lary , **Retailing Mangment**. Montana McGraw-Hill İnc.,1987.

RAYMOND, Noe A. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. Çev: Canan ÇETİN İstanbul:Beta Yayınları, 1999.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

SAKICI, Zühal "**Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri**" , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003,

SAVAŞ, A. Tuğrul. **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 2005.

SCHIFFMAN, Leon G. ve Kanuk. Leslie Lazar. **Consumer Behavior**. 7. Edition. Prentice-Hall. Inc. Upper Saddle River. New Jersey USA 2000.

SOLOMON, Michael R.. **Consumer Behavior. International Edition**. Fifth Edition. New Jersey, USA: Prentice-Hall International. Inc.. Upper Saddle River, 2002.

SOYSAL, Suat. **Mağazacılık**. 4. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.

SUBAŞLAR, **Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi**, 2002,

ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978.

TANYAŞ, Mehmet, **Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi, Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara 1991.

TAŞKIN, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınları, 1993.

TAŞKIRAN, Necati, **Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sy.1

TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulaması**. 8. Baskı, İstanbul: Betaş, 1999,

TUĞRAY, Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı, 2.Baskı, 2000,

TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1976.
Türengül , s., 17.

TÜRENGÜL, Mustafa. **Pazarlama Dünyası**. Nisan 1998.

ULUÇINAR, Türkel A. **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**. İstanbul, 1998.

UYARGİL, Cavide. (Komisyon) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım (İ.Ünv.Yay.), İstanbul, 2000.

UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** . İstanbul: 1994.

WESTBROOK, Jerry **Taking a Multivariate Approach to TQM Industrial Management**. (March-April), 1993.

WERTHER, William B., Keith Davis **Human Resources and Personnel Management**. 5.th.Ed., Mc Graww Hill, New york- 1996.

WERTHER, B.W. ve Davis, K., (1986), **Personnel Management and Human Resources**, McGraw-Hill Company, New York.

Walker J.W., **Human Resource Strategy**, McGraw Hill, 1992.

Z. Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998.

SÜRELİ YAYINLAR

Yılmaz kutluhan. **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Sayıştay Dergisi Mayıs 2003.

Okur Mehmet Emin. **Saygınlık Yönetimi**, Öneri Dergisi, Sayı 26, Yıl 13 Cilt 7: Haziran 2006.

WEB:

Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=performans>, Erişim Tarihi, Aralık 2006.

Canan ÇETİN Web Sitesi. <http://www.canancetin.com>
http://www.canancetin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=156

AMPD Web. Sitesi <http://www.ampd.org>
“Alışveriş 250 araştırması” “perakende sayırlakonuşuyor”http://www.ampd.org/sektorel_bilgiler/rapor_makale.aspx

YARARLANILAN TEZLER

ÖZDEN, Berna “**Perakendecilikte Yükselen Değer: Alışveriş Merkezleri ve Tüketici Davranışlarına Etkileri Üzerine bir Araştırma**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2002.

GÜL, Leyla. **Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirmenin Ücret Tatmini Üzerindeki Rolü , Önemi ve Bir Araştırma** , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi SBE.2005.

ÖZDEMİR İsmail. **Asya krizinin Türk ve Dünya ekonomisindeki Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE.2000.

-EKLER-

EK-1 SORU FORMU

Bu soru formu Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR'un danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasının akademik araştırmasına yöneliktir.

Bu araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılık sektörüne katkıları ele alınmaktadır. Bu formdan elde edilecek bilgilerden sadece bilimsel amaçlı olarak yararlanılacaktır. Bu formu doldururken göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ahmet İZGİ

M.Ü. S.B.E. İKY

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Adınız Soyadınız:

Çalıştığınız Firmanın Adı: Ünvanınız:

DEMOGRAFİK SORULAR

1)Yaşınız?

2) Cinsiyetiniz?

3)Eğitiminiz?

1) 20–30

1) Kadın

1) İlköğretim

2) 31–40

2) Erkek

2) Lise

3) 41–50

3) Üniversite

4) 50 üstü

4) Yüksek Lisans / Üstü

4)Firmanın Kuruluş Tarihi :

5)Firmanın Çalışan Sayısı:

6)Firmanın Mağaza Sayısı:

7)Kaç Yıldır Bu Ünvanla Çalışıyorsunuz?

8)Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz?

9)Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?

Aşağıda yöneticilerle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum”a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.					
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Firmamızda 360 derece performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılır.	1	2	3	4	5
2. 360 derece performans değerlendirme uygulamaları amaçlarına uygun olarak yapılır.	1	2	3	4	5
3. 360 derece performans değerlendirme sonuçları motivasyon ve çalışan memnuniyeti artırmada kullanılır.	1	2	3	4	5
4. 360 derece performans değerlendirme sistemi organizasyon açısından yararlıdır.	1	2	3	4	5
5. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanlar açısından yararlıdır.	1	2	3	4	5
6. 360 derece performans değerlendirme sistemi yöneticiler açısından yararlıdır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarımız, 360 derece performans değerlendirmesi sonucunda kendilerinden neler beklendiği, ne kadar başarılı oldukları, performanslarını nasıl geliştirebilecekleri ve eğitim ihtiyaçları konularında yeterli bilgiye sahip olabilirler.	1	2	3	4	5
8. 360 derece performans değerlendirmesinin organizasyon, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ihtiyacını belirlemede etkilidir.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda performans değerlendirme sonuçları eğitim ve geliştirme planları için kullanılır	1	2	3	4	5
10. Performans değerlendirme sonuçlarına yönelik eğitim ve geliştirme uygulamaları kişisel ve mesleki gelişim açısından olumlu katkıları olmuştur.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda performans değerlendirme sonuçları kariyer planı ve rotasyon uygulamaları için kullanılır.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda performans değerlendirme sonuçları stratejik insan kaynakları yönetimi planlaması için kullanılır.	1	2	3	4	5
13. 360 performans değerlendirme uygulamaları müşteri memnuniyetine olumlu olarak yansımıştır.	1	2	3	4	5
14. Firmamızda performans değerlendirme sonuçları insan kaynaklarında geri bildirim için kullanılır.	1	2	3	4	5
15. 360 derece performans değerlendirme uygulamaları ciro ve karlılığın artırılmasında önemli katkılar sağlamıştır.	1	2	3	4	5
16. 360 derece performans değerlendirme uygulamaları firma imajımızı olumlu yönde etkilemiştir.	1	2	3	4	5
17. 360 derece performans değerlendirme uygulamaları, müşteri bakışındaki itibarımızın artmasına katkısı olmuştur.	1	2	3	4	5
18. Performans değerlendirme uygulamaları sonuçları müşterileri hizmet kalitesi olarak yansımıştır.	1	2	3	4	5
19. Firmamızda performans değerlendirme sonuçları ücret ve kazançlar için kullanılır.	1	2	3	4	5
20. 360 derece performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetim sisteminize etkileri vardır.	1	2	3	4	5
21. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaları çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğini artırmıştır.	1	2	3	4	5
22. 360 derece performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5

